El estudio de la comunicación pública en España:

La aportación investigadora del profesor Rafael Alberto Pérez González

MARIA JESÚS MARTÍNEZ PESTAÑA

Departamento de Biblioteconomía y Documentación
Facultad de Ciencias de la Información
Universidad Complutense de Madrid
Madrid, 2002

Nota:

La obra estudiada en este trabajo abarca desde el año 1974 al 2001.

Con permiso del editor (Universidad Complutense de Madrid, España), se edita nuevamente en versión PDF este libro (marzo 2020), a la vez que se corrigen erratas. La versión impresa está disponible en el catálogo de World Catalog (https://www.worldcat.org/).

Sirva también como homenaje al Profesor Rafael Alberto Pérez, fallecido en diciembre de 2019.

"Nuestro hombre-jugador es un creador de sentidos y un gestor de futuros, dotado de capacidad para elegir tanto sus metas como las estrategias que le ayuden a alcanzarlas. Un ser simbólico y axiológico que constantemente está gestionando/negociando el paso del presente a un futuro mejor, un ser que se está autocreando dentro de los límites de su propia identidad, abriendo nuevos caminos y sorprendiéndonos con reacciones insospechadas".

Rafael Alberto Pérez González (2001)

ÍNDICE



A la memoria de Rafael Alberto Pérez Gónzalez, profesor, investigador, publicista y siempre curioso.

PRESENTACIÓN

La colección en que el Departamento de Biblioteconomía y Documentación va dando a la luz diversas contribuciones, se honra en esta ocasión con una doble presencia: la de la autora del libro, María Jesús Martínez Pestaña, Licenciada en Ciencias de la Información y ya antigua colaboradora de este Departamento y la del profesor Rafael Alberto Pérez González, en esta ocasión nada más y nada menos que objeto de una investigación científica.

Martínez Pestaña inscribe su aportación en una línea de trabajo que juzgamos asaz interesante. Se trata de dar protagonismo debido a las personas que se han constituido en focos de investigación y, consecuentemente, en escuelas científicas. Y la razón es doble: de un lado se presta un servicio a la verdad y al reconocimiento ético del esfuerzo y, de otro, se contribuye al conocimiento del origen y evolución de una determinada disciplina. En esta ocasión, la obra se dirige, sin ningún género de dudas, a resaltar el papel que nuestra Facultad de Ciencias de la Información ha tenido en la implantación de los estudios de comunicación publicitaria en nuestro país y en qué medida los profesores que lo han hecho posible han abierto o consolidado nuevos horizontes disciplinares. Se trata, por tanto, de establecer la presentación de los elementos y materiales que han venido conformando la disciplina aludida y la crítica de los estudios que el profesor Rafael Alberto Pérez González ha venido publicando poniendo de relieve aquellos aspectos que responden a la estructura de ideas científicas novedosas y, por tanto, base y fundamento de otras nuevas ideas generadas por los restantes miembros de su comunidad científica.

Para llevar a cabo este intento, la autora, a lo largo de seis capítulos y cuatro anexos y una antología de textos del profesor, va desgranando la

materia desde una visión general de la teoría de la comunicación publicitaria gestada en España hasta la conformación de la estrategia de la comunicación, concepto en que se dan cita las principales aportaciones del profesor Rafael Alberto Pérez González. Procede, no obstante, advertir que este libro de Martínez Pestaña se convierte, de un lado, en instrumento de trabajo y apoyo para nuevas investigaciones merced a los anexos que le complementan y, de otro, ofrece una originalidad notable y digna de ser imitada como es la presentación de textos fundamentales donde se recogen las ideas más señeras del investigador. Creemos firmemente que esta metodología de trabajo en que se conjuga el estudio objetivo de una disciplina y el estudio específico de la obra de los investigadores que han hecho posible su creación y desarrollo puede dar lugar a iluminar y a evaluar con rigor y objetividad la tarea desplegada por aquellos.

JOSÉ LÓPEZ YEPES

CATEDRÁTICO DE DOCUMENTACIÓN

Soto de Viñuelas, a 30 de noviembre de 2002.

1

PANORAMA GENERAL DEL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA EN ESPAÑA: EVOLUCIÓN TEÓRICA Y BASE DOCUMENTAL

1.1. OBJETO DEL TRABAJO

Esta pequeña investigación es parte de un extenso trabajo dedicado a la evolución del pensamiento teórico en el medio académico en el área de la comunicación publicitaria. El estudio de la evolución del pensamiento teórico en España quedaría incompleto, a nuestro entender, si no estuviera sustentado con el estudio correspondiente de la base documental en la que cada formulación teórica o línea de estudio aportado por un autor está sustentado. Con ello, pretendemos completar un análisis científico que la disciplina de la Publicidad viene necesitando.

El objeto de nuestro trabajo se enmarca, pues, entrelazando dos disciplinas; por una parte, tomando como base la aportación conceptual y de pensamiento investigador que aporta la disciplina de Publicidad a través de sus investigadores; y, de otra parte, el análisis documental que la disciplina de la Documentación puede añadir. De hecho, la perspectiva documental hará posible la consideración y evaluación de las fuentes bibliográficas en las que el autor ha podido sustentar sus teorías o líneas de investigación.

La presentación de un pensamiento científico o una nueva teoría exige que vaya sustentado en la pertinente y apropiada base documental. Creemos que esta exigencia científica no debe ser un mero matiz, sino que debe dar la medida de la validez del pensamiento científico profesado por un autor, puesto que esta base documental, no sólo registra el recorrido científico que ha tomado el autor, para estar de acuerdo, oponerse, o inspirarse, sino que además es fuente de nuevo pensamiento para futuros investigadores.

Siendo nuestra investigación un tanto extensa, hemos decidido tomar un caso particular, la obra de un investigador español, Rafael Alberto Pérez González, que sirva como exponente de nuestra línea de investigación. Al final de nuestro trabajo tendremos la oportunidad de valorar el fundamento científico con el que ha emprendido su principal línea de investigación.

1.2. METODOLOGÍA

Habiendo expuesto brevemente el objeto de nuestro trabajo, resta considerar la metodología seguida. Se observará que son nuestro objeto de estudio las monografías y capítulos, principalmente, no porque los artículos sean de menor valor científico, sino porque, usualmente, las líneas de investigación requieren, cuando son coherentes y profundas, una mayor extensión que permita al autor expresar, desarrollar, evaluar y concluir su propia aportación. Indudablemente, cuando, se considere necesario, los artículos de revista serán tenidos en cuenta.

Queremos hacer, asimismo, una observación fundamental. En el dominio de la investigación científica, en cualquier disciplina, los investigadores suelen tomar una línea de investigación, o varias relacionadas, y continúan a lo largo de su vida investigadora, profundizando en la línea principal de investigación, aportando nuevos detalles o teorías, o en ocasiones, cambiando de parecer. En otras palabras, cada investigador suele decantarse por una línea de investigación que avanza y es continuadora de otras, si las ha habido, y que pretende aportar a la comunidad científica un pensamiento nuevo.

En el caso del autor que nos ocupa, su línea investigadora se inicia en la estrategia publicitaria hasta abarcar un campo más amplio y fértil que es el de la estrategia de la comunicación. No cabe duda que este marco de investigación abarca sus obras fundamentales sobre este tema, que son dos como veremos, pero que además se extiende a otras aportaciones que hayan podido hacerse como artículos de revistas o ponencias.

Resta añadir que, si bien, nuestra línea de investigación abarca la evolución del pensamiento teórico de la comunicación publicitaria, no pretendemos hacerlo aisladamente, considerando a cada autor

separadamente, aunque muchos de ellos son objeto de nuestra investigación. Añadir un contexto que sitúe la experiencia académica investigadora de esta disciplina, no puede hacerse si no se toma en cuenta la totalidad de sus contribuyentes, los puntos en común y las diferencias. Es decir, se trata de verificar la evolución que ha seguido la investigación científica en el área de la comunicación publicitaria. Por ello, de modo introductorio, revisaremos brevemente la historia de las aportaciones investigadoras españolas desde sus inicios.

Debemos reseñar que en el presente trabajo, no se pretende elaborar un análisis exhaustivo de todos los autores que han contribuido al desarrollo del área investigadora en la comunicación publicitaria. Por ello, sólo mencionaremos algunos de ellos, con el objeto de ofrecer una visión panorámica de la evolución de la investigación en esta área. Pero antes de apuntar el necesario contexto, creemos conveniente introducir una breve reflexión sobre la actividad investigadora y la base documental que sostiene una investigación de calidad.

1.3. INVESTIGACIÓN Y BASE DOCUMENTAL

Es indudable que los autores que se dedican a la investigación de la comunicación publicitaria han ayudado a dar a conocer, desarrollar e instaurar ciertos conceptos importantes en la disciplina de Publicidad. Así como han ayudado a difundir ciertas teorías y metodologías de interés no sólo para el beneficio del ámbito de la investigación académica, sino también de posible aplicación en la actividad práctica de la publicidad. Pero es de suma importancia que, a la par que se dan a conocer nuevos conceptos o teorías, debemos prestar atención a las bases documentales en que pueden y deben estar fundamentadas las nuevas aportaciones científicas. No se trata de señalar con una cruz a los autores que no cumplen con acierto la transparencia de las fuentes usadas; pero la calidad en la investigación científica fuerza a reconocer las fuentes usadas. Es más, la calidad de la investigación en el seno de la universidad viene probada por la claridad en la difusión de las fuentes y bibliografía que el investigador ha podido usar. Nuestro propósito, pues, tiene un doble objeto: por una parte, analizar la evolución de la investigación en el área de la comunicación publicitaria en su doble vertiente, teórica o

conceptual y metodológica, a la par que estudiaremos las diferentes líneas de investigación y aportaciones teóricas; por otra parte, este estudio estará fundamentado en las bases documentales que hayan podido usar los autores.

Consideramos que esta doble vertiente va a dar a conocer no sólo las teorías o conceptos predominantes y su evolución en estas décadas, sino que además va a permitir discernir aquellos autores que han sido fundamento e inspiración en el sustrato documental de las fuentes.

No cabe duda que el fundamento documental en que se ha podido apoyar o justificar una investigación por parte de un autor, es importante en cualquier disciplina. Sin embargo, la antigüedad de un área de investigación favorece la amplitud y solidez de sus fuentes, que son bien conocidas en disciplinas que gozan de la solidez de una labor investigadora de décadas. Las disciplinas de nueva creación o modernas, como son las de las ciencias de la comunicación e información, no gozan, precisamente por su juventud, de ese sustrato amplio que favorece la investigación en ciencias que cuentan con décadas de experiencia investigadora.

Importa, pues, que estudiemos las diferentes aportaciones conceptuales y su fundamento documental, para así determinar el impacto y transcendencia que han podido tener una serie de autores a la hora de enriquecer a la comunidad científica, como importan las bases documentales que han dirigido, justificado o apoyado la construcción de nuevas aportaciones.

2

APROXIMACIÓN A LA EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

2.1. 1917: LOS INICIOS CON PRAT GABALLÍ

En diciembre de 1971 se inauguran los estudios académicos universitarios de la disciplina de Publicidad en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Esta circunstancia sienta, sin duda, las bases futuras para una permanente labor investigadora de la comunicación publicitaria. Bien es cierto que la actividad profesional poseía ya, con anterioridad a esa fecha, una gran solidez, como probaba la existencia y labor del Instituto Nacional de Publicidad. Se asentó, así, la disciplina contando con el apoyo de una experiencia práctica materializada en la actividad de las agencias de publicidad y la colaboración institucional del Instituto Nacional de Publicidad.

Si bien es verdad que la instauración de la disciplina de la Publicidad en el marco de la universidad va a dar lugar a una labor investigadora de los estudios en esta área, existía un precedente vocacional en la labor de Gaballí. Así, se había dado a conocer el estudio de la publicidad en su vertiente científica, en la labor de un entusiasta publicitario, Pedro Prat Gaballí. En 1917 publica *Una nueva técnica, la publicidad científica* y en 1920 declara, ya sin timidez, el sustrato científico que posee la publicidad en la obra *Los caminos científicos de la publicidad*. Prat Gaballí, se configura, en nuestra opinión, como el fundador de la vertiente científica de la publicidad en España, puesto que establece los prolegómenos de la disciplina, con la publicación de obras que versaban sobre diferentes aspectos o vertientes de la publicidad. Bien es verdad que la obra de Gaballí poseía el carácter de ser divulgadora, pero no por ello, menos entusiasta en su espíritu divulgador en la vertiente científica.

Debemos añadir, asimismo, las contribuciones de Rafael Borí y José Gardó en el intento de sistematización de la publicidad en la obra *Manual práctico de publicidad* (1928).

Así pues, hasta bien entrada la década de los 60, la literatura publicitaria se reparte entre las obras de Prat Gaballí, fundamentalmente, Borí y Gardó y las traducciones, más tardías, de autores extranjeros ya afamados como Pierre Martineau, Robert Leduc, Henry Joannis y David Ogilvy.

2.2. LA DÉCADA DE 1970: FUNDADORES

Sin embargo, la década de los 70 se alumbra ya con obras de rigor científico, apoyadas, sin duda, en una mayor estabilidad de la economía española y en la formación del germen de la creación de la Licenciatura de Publicidad en la mencionada Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Se advierte, asimismo, la necesidad por parte de algunos autores de editar manuales y tratados que versaban sobre el origen e historia de la publicidad. Destaquemos las aportaciones de José Ramón Sánchez Guzmán, quien en esta década investiga principalmente aspectos económicos relacionados con la publicidad, la historia y teoría de la publicidad. Luis Ángel Sanz de la Tajada se preocupa por la eficacia y la acción comercial de la publicidad. Rafael Alberto Pérez González y Javier Suso se inician en el estudio de las actitudes del consumidor, aspecto que sería fundamental en su obra posterior de Rafael A. Pérez. Por su parte, Miguel Ángel Pérez Ruíz, aborda el estudio de los mensajes publicitarios. En una línea similar, Manuel de la Vallina Velilla explora el sustrato informativo de la comunicación publicitaria. A estos iniciadores de la investigación en el área de la publicidad, se suma las investigaciones que tienen lugar en la vertiente jurídica y legal de la publicidad: Cuesta Rute, Carlos Lema Devesa, o publicidad política en Izquierdo Navarro.

2.3. LA DÉCADA DE 1980: ÉPOCA CONTINUADORA

Se llega pues, a la década de los 80 con un cierto grado de solidez en materia investigadora, iniciada en la década precedente, y que, sin duda,

había dado sus frutos. Continúa la labor investigadora de José Ramón Sánchez Guzmán en la teoría de sistemas e historia de la publicidad. Rafael Alberto Pérez González introduce los estudios de la estrategia de la comunicación en obra conjunta con Martínez Ramos. Manuel de la Vallina Velilla destaca por su interés en los lenguajes y mensajes publicitarios, a la que se añade la obra de similar temática de Juan Antonio González Martín. Lema Devesa se decanta por los contenidos de la comunicación publicitaria. Destaquemos, asimismo, las aportaciones sobre gestión en la labor de Enrique Martín Armario, los estudios sobre semiótica por parte de José María Pérez Tornero, y las aportaciones en materia de investigación por parte de José Luis Sáez de Ibarra, o la propaganda y publicidad política en García Ruescas.

A la relación de autores anterior, hay que añadir la importante obra de Fernando Martín Martín quien produce el primer estudio bibliográfico de la comunicación publicitaria, a la que se añaden sus investigaciones en el terreno de la Documentación publicitaria y las bases de datos.

2.4. LA DÉCADA DE 1990 O EL PERÍODO DE CONSOLIDACIÓN

En estos años además se han leído varias tesis doctorales en la disciplina de Publicidad, aunque debemos incidir que la mayoría de ellas han sido -y continúan siendo- de cariz multidisciplinar, es decir, relacionando la publicidad con otras disciplinas como la economía, la psicología, la sociología, etc. La entrada, pues, en la década de los 90 cuenta ya con una aparente solidez en materia investigadora en la disciplina. Y ello repercute en una mayor afluencia de autores y un mayor vigor en los diversos estudios. Destaquemos algunos nombres relevantes. Continúan su labor investigadora Sánchez Guzmán, quien se introduce en los estudios de marketing; Rafael Alberto Pérez González se decanta por la comunicación corporativa y la imagen de marca como aspectos continuadores de las estrategias publicitarias; Miguel Ángel Pérez Ruíz aborda el tema de las estructuras publicitarias; Cuesta Cambra investiga sobre lo psicosocial; y Martín Armario y colaboradores lo hacen en planificación.

A ellos se añaden autores otros autores, algunos de ellos de reciente formación, como Pere Soler Pujals en el área de investigación

motivacional; Joan Costa en la incursión de la publicidad y temas sociales; Antonio Caro, Marta Conejero López en los modelos de lenguaje publicitario; Santos Zunzunegui sobre discurso publicitario; Juan Benavides Delgado sobre creatividad, al igual que Juan de los Ángeles; José Luis León, Mariano Ramiro Castellblanque sobre proceso creativo; Gonzalo Abril, Enrique Ortega Martínez sobre comunicación; Pajuelo de Arcos, Luis Sánchez Corral sobre semiótica; Sánchez Franco sobre eficacia publicitaria; José María Ricarte Bescós en creatividad; Justo Villafañe Gallego con imagen corporativa; y Salas Nestares con publicidad en Internet.

2.5. 2000-2002: APORTACIÓN DE LOS NUEVOS INVESTIGADORES

Lo primero que llama la atención es que tan sólo en estos dos años se ha publicado tanto como en la totalidad de la década precedente. Ciertamente una mayor cantidad no es índice de una mayor calidad, pero sí que viene a demostrar que la actividad investigadora está decantándose por salir de la sombra y publicar. Junto a los nuevos investigadores, aparecen aquellos que cuentan ya con una carrera investigadora sólida. Comenzaremos pues con los investigadores conocidos. Señalemos a Antonio Caro (significación), Carlos Lema Devesa (código), José Luis León Saéz de Ibarra (mitoanálisis), Carlos Pajuelo de Arcos (efectividad de campañas), Rafael Alberto Pérez González (estrategias), Miguel Ángel Pérez Ruíz (historia), Mariano Ramiro Castellblanque (actividad publicitaria), José María Ricarte Bescós (creatividad), Juan Salvador Victoria Mas (nueva publicidad), Justo Villafañe Gallego (estado de la publicidad), García Ruescas (historia de la publicidad).

Al lado de los investigadores ya clásicos, aparecen otros jóvenes dignos de mención. Entre otros, cabe apuntar los siguientes: Salvador del Barrio García (publicidad comparativa), J. Enrique Bigné Alcañiz (temas de investigación), Norberto Chaves (imagen corporativa), Ramón Ignacio Correa García (discurso pedagógico), Raúl Eguizábal (imagen fotográfica), Marcial García López (publicidad institucional), Javier González Solas (identidad corporativa), Luis Gutiérrez Espada (cartel), Carlos de las Heras Pedrosa (historia, prensa), Alfonso Méndiz Noguero (nueva publicidad), Francisco Javier Pérez Latre (gestión), Marcelo Royo

Vela (contenido informativo). Estos autores destacan además porque están siendo prolíficos en la producción de artículos para revistas especializadas de corte académico.

En el ANEXO I figura una relación de los autores y obras mencionadas en este apartado, que, insistimos, es una selección.

2.6. LA APORTACIÓN INVESTIGADORA DE RAFAEL ALBERTO PÉREZ GONZÁLEZ

Hemos decidido exponer la aportación de uno de los autores que inició su labor investigadora en la década de los 70 y ha seguido una línea de investigación permanente a lo largo de los años siguientes. Nos referimos a Rafael Alberto Pérez, quien, conjuntamente con José Ramón Sánchez Guzmán, Carlos Lema Devesa, Miguel Ángel Pérez Ruíz, Luis Ángel Sanz de la Tajada y Manuel de la Vallina Velilla constituyen el grupo fundador e iniciador de la investigación sobre comunicación publicitaria en el ámbito de la universidad española. Anotemos que fue la Universidad Complutense de Madrid, a través de la facultad de Ciencias de la Información, la primera universidad española que estableció la licenciatura de Publicidad en el año1971.

Son varias las razones que nos han movido a elegir a este autor como caso a exponer. La primera, como ya mencionamos, radica en que su labor investigadora arranca con la creación de la Facultad de Ciencias de la Información y se halla entre esos autores fundadores del área investigadora universitaria en esta disciplina. La segunda razón es de carácter científico y se trata de la adaptación de una teoría ajena a la disciplina (la “Teoría de los juegos”) para adaptarla a la estrategia publicitaria. La tercera razón es también de carácter científico, en esta ocasión la formulación de un modelo para la estrategia de la comunicación. Se añaden, no cabe duda otras razones, como su quehacer docente en el ámbito académico universitario y antes de que fuese fundada la facultad, su actividad docente en la Escuela de Publicidad. Su perspectiva, desde la docencia y la investigación, creemos que se enriquece con su aportación desde la práctica en la actividad publicitaria. Cuenta, además, con ser el creador de la asignatura “Estrategia publicitaria” de la que es profesor desde que se fundó la Facultad. No

sorprende, entonces, que su labor investigadora esté relacionada con el tema de la estrategia.

Nos interesa detenernos, fundamentalmente, en dos de sus principales aportaciones investigadoras reflejadas en dos monografías. La primera es *La estrategia de la comunicación publicitaria*, publicada en 1981, la segunda llegó al cabo de veinte años como *Estrategias de comunicación*. La primera obra, en colaboración con Emilio Martínez Ramos, aunque no formula una nueva teoría, sí que enriquece el área de la disciplina desde un punto de vista teórico, puesto que adapta la "Teoría de los juegos" a la estrategia publicitaria.

Hemos creído oportuno insertar un breve capítulo para recorrer el trabajo investigador del autor en veinte años, pues sobre ellos se cimenta su obra posterior, que será objeto de nuestro análisis. La labor investigadora de estos años aparece referida en el Capítulo 4, que constituye un paréntesis ente las dos obras fundamentales sobre estrategia, pero que viene a completar estas.

En *Estrategias de comunicación* (2001), de carácter multidisciplinar y enciclopédico, sí se arriesga a formular un modelo de comunicación estratégica, después de recorrer diversas disciplinas y áreas cognitivas, ajenas en la mayoría de los casos al ámbito de la comunicación publicitaria. En esta última obra, en adición, contextualiza la diversidad de teorías. La aportación documental y de carácter bibliográfico en ambos casos es notable en el detalle y la extensión.

No es nuestra labor anotar todas las fuentes usadas, se señalarán aquellas que son importantes para la formulación de un concepto o teoría, aunque sea para indicar la inviabilidad de ésta; es decir, se considerarán aquellas que son fundamento para sus reflexiones y aportaciones.

3

LA ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA (1981)

3.1. INTRODUCCIÓN

Como atestigua el autor, no pretende formular una nueva teoría, ni poner en tela de juicio otras. Su objeto es analizar y explorar las dimensiones de la estrategia en sus muy diversas vertientes desde la antigüedad, para así, canalizar las diferentes aportaciones hacia el área de la publicidad y el marketing.

Debemos apuntar que la adaptación de una teoría procedente de una disciplina a otra disciplina, supone una reformulación teórica de dicha teoría, puesto que los conceptos habrán de ser reformulados o adaptados a la nueva área disciplinar. Aunque su intención no es enjuiciar los diferentes modelos, anotemos que la selección de unos y no de otros, encarna una valoración por parte del autor.

Su vinculación a la actividad publicitaria, a la par que su labor en la docencia e investigación, fue precisamente el origen de su primer trabajo importante. En 1978, la empresa Emopública le encomendó la realización de un estudio sobre “Métodos para la determinación de una estrategia publicitaria”, la dirección corrió a cargo de él mismo y del profesor Emilio Martínez Ramos (1981: IX). El objeto de este estudio fue “ofrecer a las agencias y anunciantes españoles una serie de métodos, en esencia, una serie de posibles formas de encarar el quehacer publicitario” (1981: IX). Efectivamente, el germen inicial provenía y debía finalizar en la mera praxis de la actividad publicitaria. Sin embargo, los dos gruesos volúmenes fueron posteriormente remodelados, dado su interés, en este otro volumen objeto de nuestro análisis. No se trataba de proponer o desarrollar nuevas metodologías, sino de “reunir en una sola obra las aportaciones dispersas” (1981: IX). Precisamente, en este punto radica el valor documental de la obra: en su capacidad compiladora de diferentes teorías y técnicas desarrolladas en relación con la estrategia en la

comunicación publicitaria. De hecho, el libro fue reelaborado por Rafael Alberto Pérez González, contando con la colaboración de Martínez Ramos, para así ofrecer una más fácil lectura; las aportaciones de Martínez Ramos serán indicadas cuando así figure.

Presentar un mero catálogo hubiese resultado igualmente provechoso, sin embargo, demostrando su curiosidad investigadora, inicia el tema de la estrategia de la comunicación publicitaria, buscando los orígenes de la estrategia. Esta circunstancia se vio alimentada, precisamente, dada su vinculación a la docencia universitaria en la asignatura de "Estrategia publicitaria". Indudablemente, su labor académica docente en el seno de la universidad fue el marco ideal para esta investigación. De hecho, la labor investigadora cuenta con un repertorio bibliográfico de más de 600 obras, que no podemos referir en detalle. La relación de las fuentes principales que citamos aparece en el ANEXO II.

3.2. ACERCAMIENTO Y DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE "ESTRATEGIA"

De hecho, si se presta atención a las fuentes bibliográficas se observará la heterogeneidad y variedad de fuentes. Ello queda sobradamente justificado por el modo en que se acerca al tema. Así, dedica el primer capítulo al concepto de la estrategia desde dos líneas de investigación. La primera, cultural e histórica, ahonda en la huella de la estrategia en sus diferentes aspectos, en la cultura occidental y la oriental; y para ello aporta una abundante base documental bibliográfica en la que predomina la versión en lengua original, especialmente en inglés. La segunda línea de investigación expresa las variedades y modificaciones conceptuales de la estrategia desde su sustrato castrense hasta recorrer el tronco de diferentes disciplinas y ciencias en las que ha permeado este concepto, desde las ciencias políticas, a las ciencias económicas y a las ciencias empresariales, entre otras. Esta doble aproximación es fundamental, puesto que prepara el camino, no sólo ya para la conceptualización del término estrategia en la comunicación publicitaria, sino porque expresa las diferentes aproximaciones y también confusiones a que da lugar dicho término.

Al final de este capítulo, donde se haya la fundamental “Teoría de los juegos”, que desarrollará posteriormente, realiza una aproximación encaminada a construir una conceptualización moderna sobre la estrategia. Precisamente para el desarrollo de la “Teoría de los juegos” usa como fuentes documentales los siguientes autores y obras, que pasamos a referir: de S. Karlin (1959) *Mathematical Methods and Theory of Games, Programming and Economics*, 2 vols.; C. Berge (195) en *Théorie genérale de jeux and persones*; D. Blackwell y M.A. Girshick (1959) en *Theory of Games and Statistical Decisions*; G. Guilbaud (1954) en *Leçons sur les éléments principaux de la théorie des jeux*; S. Vajda (1961) en *The Theory of Games and Linear Programming*; E.S. Ventzel (1961) en *Lectures on Games Theory*; J.C.C. McKinsey (1952) en *Introduction to The Theory of Games*; R. D. Dulle (1964) en *Gaming: The Future Language*. Todas estas obras han sido consultadas en lengua original. En traducción las obras de: R.R. Singled y W.F. Tyndell (1977) en *Introducción a la teoría de los juegos y programación lineal*, A. Davis Morton (1971) en *Teoría del juego* y la española de Girón González-Torr (1977) con *Teoría de los juegos* (1981: 36).

Si la “Teoría de los juegos” va a ser aplicada como tronco fundamental para discernir los fundamentos de la estrategia en la comunicación publicitaria, en adición, el cuestionario de investigación enviado a diferentes universidades y centros internacionales acotará la construcción del concepto moderno en el ámbito particular de la publicidad. Aporta, así, como base documental, las contribuciones por parte de Estados Unidos de Dong Faulkner, Walter Ohlmann, John Sutherland y Denver Research Institute. Le siguen las aportaciones anglosajonas de R. T. Bottle, P. I. Lawrence y P. Doye. Finalmente, la contribución francesa de Jean Marbet (1981: 35). Si las aportaciones de otros ámbitos diferentes al español ayudan a delimitar la concepción de la estrategia en la comunicación publicitaria, no ocurre lo mismo en el ámbito español. Precisamente, R. A. Pérez denuncia la casi nula respuesta de empresas e instituciones españolas hasta el punto que hubo que suspender el capítulo dedicado a nuestro país.

3.3. LA "ESTRATEGIA" APLICADA A LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

La búsqueda conceptual en el tronco de diferentes disciplinas conducirá a la disciplina de la comunicación publicitaria. En este punto, el autor decide contextualizar el tema y así imponer cierto orden relativo a las jerarquías. Es importante porque, comprobaremos, en la lectura, que las confusiones, en aquel momento, eran muchas. Así, recuerda para el lector que "la estrategia publicitaria se establece para satisfacer un objetivo comunicacional subordinado al objetivo general del marketing" (1981: 39), y éste, a su vez, está subordinado al de la empresa. Esta aclaración va a constituir el preámbulo del segundo capítulo centrado en "Estrategias de la comunicación publicitaria".

Comienza por aclarar, en este segundo capítulo, que el uso analógico de estrategia no sólo es usado en el ámbito de publicidad con gran profusión, sino que también es el terreno donde se usa con mayor dosis de "subjetividad" (1981: 71) y que le lleva a concluir la existencia de una "enorme confusión conceptual reinante en publicidad" (1981:71). Para tratar de discernir entre las diversas posiciones de los autores en este sentido, establece dos categorías. Por un lado, aglutina a los autores que emplean el término de una forma genérica, aplicando el término "a la totalidad de desarrollo de la comunicación publicitaria" y lo denomina acertadamente "Estrategia general de publicidad". Con ello los diferencia, por otro lado, de esa otra categoría que usa el término de forma específica o puntual, o "Estrategias subordinadas". Esta acotación conceptual en que se detiene el autor importa precisamente debido a los problemas de definición en que se incurre frecuentemente. Esta opción diferenciadora es consecuencia, en opinión del autor, de la aplicación de la "Teoría de las facetas" (1981: 76-77), que va a permitir la aplicación de metodologías específicas en función del área de comunicación específica.

Si la "Teoría de las facetas" le sirve al autor para expresar la aplicación de metodologías específicas a planteamientos diferentes de la comunicación publicitaria, la "Teoría de los juegos", en opinión del autor, va a posibilitar que el concepto de estrategia aplicado a la publicidad cobre un nuevo sentido. Así, define que "la estrategia de

publicidad consistiría (...) en un conjunto de decisiones consecutivas (tácticas) y acciones propias del publicitario o del equipo de planeamiento que tienen por fin la transformación de una orden inicial (*briefing*) del anunciante, en una comunicación final a los destinatarios (campaña, conjunto de anuncios)" (1981: 80). Esta definición inicial se verá enriquecida con las aportaciones en el cuestionario de investigación de Sutherland, Jones, Martin Shubik y Bottle, quienes aportarán un "pensamiento científico" al término de táctica sustituido por método. A tenor de las aportaciones en la dimensión científica de estos autores, R. A. Pérez redefine la estrategia "como un método o conjunto de métodos elegidos para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza" (1981: 80). O, en otras palabras, "el concepto de estrategia de la comunicación publicitaria debe ser entendido básicamente como la decisión selectiva del método (o conjunto de métodos) a seguir para transformar una orden inicial de un anunciante en una comunicación final a los destinatarios" (1981: 80).

3.4. LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

Es consciente que no existen estrategias óptimas, dado el factor humano involucrado. Subrayemos que este apartado, el de la dimensión humana, será ampliamente desarrollado en su obra posterior (2001), pero ya intuye las implicaciones del mismo. Pues bien, si no existen estrategias generales de carácter óptimo (1981: 81), sí que se plantean una serie de criterios, que, en cualquier caso, conducirán a que la elección de un modelo estratégico dependa enteramente del objetivo que se le asigne (1981: 82). Y son los objetivos de la comunicación publicitaria, el centro de atención del capítulo tercero.

En este capítulo describe, de modo introductorio, las pautas del objetivo tradicional de la publicidad, que eran vender, persuadir, informar (1981: 89). Plantea los errores de la postura pragmática usando como fuente los trabajos de D. L. Watson, en primera instancia; así como la defensa posterior del mismo por parte de Giampaolo Fabris, o Paolo Fachi (1960: *La propaganda política en Italia*) y Sergio Ciacotin (1964: *Técnica della propaganda política*) (1981: 91-92). Considerándolas absoletas y constreñidoras, se inclina por distinguir los objetivos de la

publicidad, por un lado, y los objetivos del marketing, por otro. Para ello, sostiene su argumento, aportando la base documental de Russell H. Colley (1963: *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*) y las aportaciones conjuntas de David Corkiwdale y S. H. Kennedy (*Measuring The Effect of Advertising*).

Es de suma importancia que aquí anotemos que el autor no sólo evalúa las aportaciones teóricas de las diferentes fuentes, sino que, añade como fuente documental, en un apéndice el texto íntegro en inglés original de las aportaciones de Colley y Corkiwdale y Kennedy (1981: 101-107). La importancia de esta base documental radica, precisamente en que transcribe el texto original, en lugar de parafrasear o traducir, como lamentablemente se ha venido haciendo. Debemos insistir que en el ámbito de la investigación, el rigor científico viene sostenido por la aportación de bases documentales originales, especialmente cuando un autor se inclina por una postura en detrimento de otras.

3.5. METODOLOGÍAS APLICABLES A LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

Llegamos, así, al cuarto capítulo que versará sobre las metodologías para el desarrollo, elaboración y control de la comunicación publicitaria (1981: 111). Este es el capítulo más extenso de la obra. No pretende dictar unas claves para elaborar una estrategia, sino "sumarizar de qué metodologías se puede valer el publicitario para incrementar su intuición y aminorar su riesgo a la hora de decidir" (1981:111-112).

Apunta como base documental los más de cincuenta modelos científicos sistematizados por R. Caude y A. Moles (1964) en *Methodologie. Vers une science de l'action*, producto de sus trabajos en la institución francesa CERMA (1981: 114). En el "Apéndice" ofrece una relación simplificada de sumo interés documental de los métodos y aplicaciones desarrollados por Caude y Moles en el CERMA, en los que se incluye una descripción, así como ejemplos y aplicaciones (1981: 259-261). Y aclara que "la metodología en publicidad nace de la necesidad de establecer un nexo entre la creatividad artística y las técnicas de comunicación y del mercado" (1981: 114). Son muchas las fuentes documentales que aparecen en este apartado, intentaremos pormenorizar

las más destacadas. Apunta, en primera instancia, los que denomina "métodos creativos" que persiguen la capacidad para potenciar la capacidad creativa e innovadora, como son los de Caude y Moles, Leclerq, Osborn, Gordon Zwicky, y John Hopkins, entre otros; y aquellos métodos que argumentan que la intuición puede ayudar a implementar los métodos, como aducen Robert N. Anthony, Cesar Cruz Samper y Cristóbal Marín (1981: 114).

Argumenta que, independientemente de los métodos estratégicos elegidos, los diferentes autores respaldan la asunción de identificar una serie de etapas básicas en el proceso metodológico, que varían en función de los autores. Así, siguiendo a Cristóbal Marín (1971) en *Elaboración del mensaje publicitario*; *Teoría y técnicas de la publicidad*, identifica siete etapas (1981: 115-116): información y recopilación, evaluación, identificación del problema, posibles soluciones, toma de decisión, planificación de acciones y objetivos y, finalmente, programación. Sin embargo, otros autores, entre los que cita a Bertram M. Gross en *La estrategia administrativa del desarrollo*, y Françoise Dalle y Bounine Cabale (1976) en *La empresa del futuro*, reducen el proceso metodológico a cinco etapas: información, valoración, identificación del problema, elección y *out-puts* (1981: 116-119). Continuando con la evaluación de las diferentes etapas, R. A. Pérez anota un tercero al que se suman varios autores, entre quienes destaca a Ch. Jones (1976) y su *Métodos de diseño*, quien prefiere referirse a tres etapas: la de divergencia, transformación y convergencia (1981: 119-122).

Tras presentar los diferentes procesos metodológicos, el autor pasa a referir las diferentes clases de estrategias. Para ello las clasifica según el nivel de rigidez en la planificación establecida a priori en estrategias preplanificadas, adaptativas y fortuitas. Según el grado de independencia de las acciones, pueden ser estrategias lineales o de ramificación. Según el grado de retroalimentación, serán estrategias cíclicas o no cíclicas. Según el grado de agresividad o conservadurismo en las decisiones, serán estrategias de conquista (subdivididas, a su vez, en estrategias de lanzamiento o de desarrollo), estrategias de consolidación y, finalmente, de ruptura (1981: 122-126). Anota que existen, además, otras variantes.

3.6. LOS MÉTODOS Y ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS CON FUNDAMENTO CIENTÍFICO

Precisamente, la presentación de diferentes métodos y estrategias, tiene la intención de conducirnos a la presentación de la comunicación publicitaria acorde con una teoría científica capaz de explorar diferentes metodologías. Apuntemos aquí que la concepción de la estrategia desde un supuesto científico había sido propuesta con anterioridad por el autor. De hecho, el artículo "La concepción del concepto científico de estrategia" (1980) aparecido en *Publitecnia,* había ya planteado esta aproximación científica. En la obra de 1981 este tema será abarcado en profundidad, como veremos en las líneas que siguen.

Para ello utiliza la imagen del artesano de la comunicación y la del comunicador como sistema cibernético. El artesano de la comunicación sería aquel que, sin un método o estrategia específico, se basaba en la experiencia o intuición (o método de caja negra). Frente a éste se sitúa el profesional sistemático, racional y capaz de evaluar, similar al funcionamiento de una computadora (o método de caja de cristal o transparente) (1981: 126). Respecto a los métodos en los que se valora la creatividad y la intuición, el autor se basa en los métodos que potencian la creatividad aportados por Osborn (1965) en *L'imagination constructive* con el denominado "brainstorming", por las contribuciones de Zwicky (1957) en *Morphological Astronomy*; en (1962) *Morphology of Propulsive Power* y en (1969) *Discovery, Invention, Research Through Morphological Approach* con el método morfológico; y por Gordon (1963) en *La sinéctica. El desarrollo de la capacidad creadora* (1981: 127-129). A pesar de las ventajas de los métodos de caja negra del publicitario artesano, R. A. Pérez aduce que el método basado en la experiencia es válido, pero que fracasa por la falta de seguridad y la simplificación. Algo similar ocurre con los métodos basados en la intuición que, aunque ventajosos en la creatividad, poseen alto contenido de riesgo, dado su nivel de error en las predicciones (1981: 129-130).

Respecto a los modelos de caja de cristal, el autor se fundamenta en las características básicas establecidas por Ettore Sotas (1973) en "Técnicas auxiliares del diseño", en *El diseño industrial*, que pueden ser resumidas del siguiente modo: establecimiento de objetivos

predeterminados, análisis previo a las soluciones, evaluación lógica y estrategias a seguir dictadas de antemano (1981: 130-131). El autor conviene que no es viable la comparación entre los métodos de caja negra y el de cristal. “En realidad, cada problema, define su método adecuado”, asegura (1981: 131). Sin embargo, declara su preferencia por los métodos científicos. En esta línea de pensamiento, los métodos de caja de cristal son, sin suda, los más cercanos a un tratamiento científico de la publicidad, puesto que ayudan a buscar proposiciones de certeza. Siguiendo a N. Smith (1956) en “A calculus for ethics: a theory of the structure of value”, a D. J. White (1979) en *Teoría de la decisión* y a Sánchez Guzmán en (1979) *Introducción a la teoría de la publicidad*, le permitirá concluir que el proceso de predicción y sus resultados viene asistido por el método científico (1981: 132).

Apoyándose en las propuestas de diversos autores señala que los modelos de planificación estratégica de su preferencia son aquellos que:

a) Incrementan el nivel de información.

b) Incrementan también el componente objetivo en la toma de decisiones.

c) Aquellos que facilitan el ejercicio de las elecciones ante problemas complejos que implican la descomposición en posibles soluciones. Como propone Kaufmann (1967) en *La ciencia y el hombre de acción. Introducción a la praxeología*; y en su obra conjunta con (1973) Fustier y Devret, *La invéntica*. O la división de un problema en partes de acuerdo con Jones (1966) en “Designs methods compared: 1 strategy, 2 tactics”.

d) Implementan el uso de metodologías provenientes de otras ciencias, cuya fiabilidad haya sido probada como sugieren Ch. Jones, Ettore Sottass y Gregory (1966) en *The Design Method*.

e) Finalmente, se trata de verificar el éxito o fracaso de los objetivos establecidos (1981: 133-134).

La preferencia por una aplicación de metodologías científicas al área de la comunicación publicitaria viene apoyada por la sumarización de diferentes metodologías, divulgadas por investigadores y profesionales. La base documental es de suma importancia en este apartado, puesto que

se ofrece, además de los comentarios resumidos, el aporte de unos textos básicos a los que se remite al lector y que, en ocasiones, son reproducidos en esquemas introducidos en el texto, o aparecen en el “Apéndice” al final del capítulo.

Es importante asimismo que, lejos de enumerar las diferentes metodologías siguiendo un criterio aleatorio, lo haya hecho insertando las metodologías en las diferentes etapas del proceso de desarrollo, elaboración y control de la comunicación publicitaria. Interesa señalar que, para cada metodología reseñada, el autor hace una breve semblanza descriptiva del objetivo de la metodología, seguida de un esquema, para finalizar con unos comentarios en los que indica las ventajas y desventajas del mismo. Esta forma de esquematizar brevemente las diferentes metodologías, bien es verdad que poseen en sí una estructura didáctica, por un lado, mientras que, de otro, y desde el punto de vista de la Documentación, se convierten en verdaderos resúmenes que tienen por objeto facilitar la labor del futuro investigador o estudioso, a la par que, facilitando las fuentes de forma fidedigna, invita a un análisis más exhaustivo en la fuente original.

3.6.1. La etapa de información

Así, la primera etapa corresponde a la etapa de información. Etapa que debe contar con un mínimo indispensable de información, para permitir actuar y eliminar los niveles de incertidumbre que se producen cuando se incorpora y acumula nueva información. Aporta, para ello, en primer lugar, el esquema de “Estimación de la probabilidad” de C. Rameau, como fue citado por Fauvet y Koch (1977) en *Tratamiento de tensiones y conflictos sociales en la empresa*, que ayuda a definir el nivel de incertidumbre (1981: 137). En segundo lugar, con el fin de reducir el componente subjetivo y, con ello, incrementar el nivel informativo, propone el “Interjuego básico de los aspectos objetivos y subjetivos de un sistema decisorio” de D. J. White (1979).

La propuesta del autor es relacionar los planteamientos de Rameau y White. Pero para ello, el profesional publicitario, prosigue, debe tener previamente un conocimiento claro del consumidor, del producto y del mercado en el que se inserta ese producto.

En el apartado del conocimiento del consumidor (elaborado conjuntamente por Rafael Alberto Pérez y Martínez Ramos) usa como fuentes las aportaciones de Joannis (1969) en *Del estudio de la motivación a la creación y a la promoción de ventas*; (1970) y el artículo “Investigación y creación publicitaria”. A partir de ellos, los autores refieren una serie de aspectos a tener en cuenta: las características del consumidor de un tipo de producto o servicio a anunciar, los usos y hábitos del consumidor, el contexto sociológico en el que se desenvuelve el producto/servicio, el conocimiento con respecto a la categoría de producto y la marca, la información sobre las motivaciones o rechazos hacia la compra de un producto, así como el conocimiento de la imagen de marca por parte del consumidor (1981: 139-142).

El segundo apartado corresponde al conocimiento del producto (también elaborado conjuntamente por Rafael Alberto Pérez y Martínez Ramos) y es principalmente descriptivo. Es decir, importa conocer las características físicas del producto, las características agregadas y la producción y elaboración del mismo (1981: 142-143).

El último apartado corresponde al conocimiento del mercado (también elaborado conjuntamente por Rafael Alberto Pérez y Martínez Ramos) y contempla el conocimiento de la información sobre la demanda y su estructura, la información sobre las segmentaciones o categorías de productos, la información sobre la distribución y la información sobre la competencia (1981: 143-145).

3.6.1.1. Métodos de investigación divergente

A partir del conocimiento de la información relativa al consumidor, al producto y el mercado, discrimina las metodologías orientadas hacia una “investigación divergente”, dirigida a obtener el máximo de información, dejando la valoración en suspenso; y la “investigación dirigida” que es información sobre algunas variables para su verificación.

Comenzaremos con los métodos de “investigación divergente” o métodos de recolección de datos. Los agrupa en tres bloques, el primero correspondiente a las listas de comprobaciones (“check lists”) cuyos objetivos observan la ampliación de los límites de la situación estudiada,

garantizan que se han observado las diferentes variables, a la par que evidencian la información conocida y la ignorada. Aparecen como listados de cuestiones (1981: 145-146). Aporta como evidencias documentales de gran interés las listas de comprobaciones del IPA (1964) "IPA checlist", folleto del *Institute of Practitioners in Advertising*) (1981: 262-281); de Eldridge (1978), la "Lista de comprobaciones del plan mercadotécnico" (1981: 282-291); y de Karl A. Wagner, la "Lista de comprobaciones para la planificación publicitaria" (1981: 291-296). El autor evalúa este método en sus ventajas, ya mencionadas, y en las dificultades que pueden presentar, especialmente cuando hay falta de información por parte del anunciante, o se interviene dirigiendo la creatividad del publicitario.

El segundo bloque corresponde a la investigación de la documentación ("Desk information") cuyo objetivo es completar la información proveniente del anunciante a través de la búsqueda de información ya publicada. Para ofrecer más claridad, el autor incluye un ejemplo y un esquema, a la par que alienta a usar este método, en especial cuando existen carencia de datos aportados por el anunciante o no alcanza el presupuesto para investigaciones más costosas (1981: 146-150).

El tercer bloque corresponde a las investigaciones "ad hoc". Aunque este apartado ha sido elaborado por el profesor Martínez Ramos, al formar parte del estudio de las metodologías, creemos necesario insertarlo, pues es el último bloque correspondiente a las investigaciones divergentes. Señala que las investigaciones clásicas referentes a investigaciones sobre el consumidor, o sobre el producto, o sobre el mercado resultan parciales, puesto que no contemplan el proceso en su totalidad; igualmente rechaza la clásica división entre investigaciones cuantitativas y cualitativas. Por ello, propone un tipo de "diseño experimental" que contempla el mayor número de posibles criterios (como por ejemplo, el número de individuos, entre otros) y diseñar la investigación de acuerdo con la combinación de diferentes variables, que darán lugar a una variada gama de investigaciones (1981: 150-155).

3.6.1.2. Métodos de investigación dirigida

La segunda metodología corresponde a la investigación dirigida o de verificación de hipótesis e igualmente están agrupadas en tres bloques. El primero corresponde a la "Estrategia del modelo ideal", cuyo objetivo es llegar a conocer cuál es el modelo ideal de un producto o servicio para un consumidor o cliente potencial en un futuro cercano. Además del esquema, presenta un diagrama funcional de la "Metodología seguida para determinar el modelo ideal de una entidad de servicios", elaborado por el autor, R. A. Pérez y Ginés Garrido (1981: 158). Puntualiza que este tipo de modelos debe hacerse conjuntamente con otros (1981: 156-159). Añade que este modelo es similar al modelo estratégico matemático de Bernardo Rabassa (1968), "Un nuevo método para determinar matemáticamente la estrategia de una marca" (1981: 352-357), que veremos en detalle en el apartado correspondiente a los modelos estratégicos de autor.

El segundo bloque corresponde a la "Estrategia de las frustraciones actuales". El objetivo de este tipo de estrategia es el de localizar y definir los problemas y ofrecer soluciones alternativas, como puede ser la modificación del diseño del producto. Para su ilustración aporta un extenso y detallado esquema de un caso hipotético, que incluye diferentes etapas en la identificación de las variables (1981: 159-162).

El último bloque de esta metodología es la denominada "Estrategia incremental", persigue implementar el modelo comunicativo o campaña (1981: 162).

3.6.2. La etapa de valoración y determinación

Tras considerar la etapa de información, pasamos a considerar la etapa de valoración y determinación del problema, cuyos métodos "persiguen la captación y apreciación de la estructura total y su análisis" (1981: 162). En esta etapa, los elementos que estaban aislados en la etapa anterior pasan a interrelacionarse. Son diez los métodos recogidos.

1) El primer método es el de "valoración de las subestrategias en función de la información básica del profesor Sánchez Cuenca", como

aparece en el artículo (1976) “El publicitario entre la comunicación y la creatividad”. En la descripción de este método ilustra la idea del citado autor, Sánchez Cuenca. Importa apuntar que el nivel de información inicial no sólo permite valorar el riesgo de partida, sino, lo que es más importante, “el peso relativo de cada subestrategia dentro del conjunto” (1981: 161). El objetivo sería, pues, la “valoración de las subestrategias según la riqueza del *in-put* que el equipo codificador reciba” (1981: 163). Para ello, desarrolla tres subestrategias fundamentales que incluyen diferentes criterios o variables, como son la estrategia de comunicación, la estrategia creativa y la estrategia de ejecución o realización”. Para ilustrar este método, se acompaña de diagramas (1981: 163-166).

2) El segundo método también describe el método de un autor en particular: “método de de recopilación-elaboración-valoración cualitativa de Romano Geri” (1964) en *Publicitá: planificazione, media, organizzazione*; aunque además de Romano Geri utiliza como fuente a de la Guardia. Este método tiene como objeto “obtener una adecuada información y valoración de la misma” (1981: 167). En él se presta especial atención al área de consumidores, al del producto, a los canales y organizaciones de venta, así como al área de publicidad. Esta metodología está pensada básicamente para medios, aunque es aplicable a otras áreas. A diferencia de otros métodos, éste presenta la información y la valoración relacionadas verticalmente. También está acompañado de un diagrama ilustrativo (1981: 167-170).

3) El tercer método se refiere a la “segmentación en cuanto método de valoración para establecer estrategias publicitarias”; que, aunque escrito por Martínez Albertos, creemos conveniente incluirlo, ya que es parte de este apartado. Su objeto es “establecer mensajes publicitarios diferenciados que cambien o modifiquen las actitudes negativas hacia el entorno del producto” (1981: 171). No se examina el producto, sino el entorno; así como las actitudes del consumidor hacia el entorno son las bases para la segmentación. La fuente principal para desarrollar este método es el artículo de Larry Percy “How market segmentation guide advertising strategy”; y, en menor medida, se toman aportaciones de McCarthy, Brogowitch y Grashof en “Market segmentation as a competitive strategy”. También se acompaña de diagramas ilustrativos (1981: 170-178).

4) El cuarto método se refiere a “el diseño de facetas en cuanto método aplicable a la construcción de modelos multivariantes de comunicación”. Este método desarrolla la “teoría de las facetas” de Guttman (1954-1955) expresadas en el artículo “An outline of some new methology for social research”, publicado en *Public Opinion*, posteriormente, aplicadas y desarrolladas por J. Hornik al área de comunicación en el artículo “The facet design approach to the construction of multivariate marketing models” y en su tesis doctoral (1972) *Resistence to Advertising and inmunisation against televisión comercial: A Multivariate Análisis*. Las bases documentales, además de Hornik y Guttman, corresponden también a U. Foa (1965) en el artículo “New developments in facet design and análisis”; al capítulo de McGuire (1969) “The nature of attitude and attitude change”; al artículo de Sheth (1970) “Multivariate analysis in advertising”; y a Sonquist (1975) en *Multivariate model building, The Validation of Search Strategy*). Básicamente, la idea de la que se parte es que cualquier objeto social puede ser considerado como un universo, que, a su vez, es divisible en subuniversos. Se trata, pues, de reconocer los diferentes elementos componentes, o facetas, y las relaciones que existen entre ellos. Este método, considera el autor, es aplicable tanto a la publicidad como al marketing, pues se trata de un modelo general. La extensa descripción de este método va acompañada de ejemplos (1981: 179-183).

5) El quinto método se refiere a la “aplicación del análisis multivariable de marketing y publicidad”. Aunque parte de la fuentes aportada por Sheth referente a la interacción de factores, y por Kendall (1957) en *A Course in Multivariate Análisis* con respecto a que pueden usarse todos los métodos estadísticos que analizan más de dos variables; el autor sigue especialmente la clasificación aportada por Sanz de la Tajada (1977) en “Aplicación del análisis multivariable a la mejora de los resultados de la investigación comercial” y, en menor medida, las fuentes procedentes de Anderson (1958) *Introduction to Multivariate Statistical Análisis*) y de Sonquist (1975). Los métodos multivariables parten de datos numerosos, relaciones y leyes operativas con el objeto de investigar estructuras latentes, transformándolas y reduciéndolas para que sean de fácil utilización. Se acompaña la explicación con diagramas (1981: 184-186).

6) El sexto método contempla "la determinación de la evolución biológica del mercado". Utiliza como fuentes las aportaciones de Ginebra Torra (1976) en *Maduración de los mercados y estrategia comercial de los negocios* y el artículo de R. Masso (1977) "El papel de la publicidad y la maduración del mercado". El objeto de esta metología es el estudio del entorno, su identificación y valoración para determinar el momento de la vida del mercado y, en función de ello, establecer el desarrollo de la publicidad. Se toman en cuenta variables como el promedio del beneficio de las empresas del sector, el número de empresas integrantes, el porcentaje de usuarios y el consumo per cápita. Una vez valorados todos los datos, se procede a la determinación de la madurez del mercado y se adecúa la publicidad a ésta. Como comentario, el autor asegura que esta metodología ayuda a que la comunicación publicitaria se desarrolle en un adecuado marco de orientación. Está ilustrado con esquemas y diagrama (1981: 187-194).

7) El séptimo método corresponde a la "evolución biológica del producto". El objeto de este método es el de identificar y valorar los factores que afectan a un producto y determinar la fase de vida en que se encuentra una marca y, por consiguiente, adecuar la comunicación publicitaria a los resultados. Guy Serraf (197) en su artículo "Estrategias de productos y precios", *Marketing* Actualidad) es la fuente principal para la explicación de este método. La aportación de este método, valora el R. A. Pérez, reside en que considera a la publicidad no como algo aislado, sino como un valor añadido al producto (1981: 194-197).

8) El octavo método es referente a la "interrelación producto-mensaje". La fuente documental primaria en la que se basa este método corresponde a Glim Aesop (1945), *How Advertising is Griten and Why*, cuyo desarrollo es suscrito sumariamente en las declaraciones de Clay S. Timon. El objeto fundamental de este método consiste en "ayudar al publicitario a buscar diferentes caminos para la búsqueda del elemento diferencial del producto sobre el que poder construir la comunicación coherentemente" (1981: 197). Se reproduce una lista selectiva a tener en cuenta para el desarrollo de esta metodología. (1981: 197-199).

9) El "método para establecer estrategias alternativas en base a la interrelación usos-características técnicas-apariencia del producto-

communication-mix y nombre del producto o de su marca" es el noveno y ha sido desarrollado por Guy Serraf (1975) en el artículo "Estrategias de productos y precios", base documental de esta metodología. El objetivo es localizar opciones estratégicas posibles de un producto, que serán, en definitiva, los condicionantes de la comunicación. Este método trata de servir tanto al publicitario como al hombre de marketing. Para su desarrollo se analizan una serie de variables, se interrelacionan entre sí, se determinan aquellas variables que son controlables por marketing, publicidad y producción y se toman decisiones sobre las mismas. Posteriormente, se determina la estrategia adecuada; aparecen diez estrategias desarrolladas (1981: 199-201).

10) El décimo corresponde a "Analysis of Interconnected Decision Areas". Lo interesante de este método es que no fue concebido para la actividad publicitaria, sino que procede del diseño. Lo que aporta R. A. Pérez es que lo adapta en una aplicación analógica al área de la publicidad y además, asevera, ha probado su efectividad en su aplicación práctica. Pues bien, este método fue originariamente desarrollado por Luckman (1967) como expresa en el artículo "An approach to the management of design", para aplicarlo al diseño de viviendas industriales y al diseño de utillajes. Aplicado a la publicidad, su objetivo sería el de "identificar y evaluar todas las posibles series de subsoluciones a un problema de comunicación. Localizar el beneficio, elemento de racionalización y la evidencia (elementos de la proposición denotativa) más adecuados para el producto, teniéndose en cuenta las promesas de la competencia, las características físicas del producto y los intereses de los consumidores potenciales" (1981: 202). Para ilustrar este método usa un ejemplo abstracto y otro aplicado a la publicidad. Además de Luckman, el autor utiliza como fuente a Ch. Jones (1976) en *Métodos de diseño* (1981: 1981: 201-205).

3.6.3. Etapas de elección y control

Si la etapa de elección representa la toma de decisión por una solución y la decisión por un modelo estratégico, la etapa de control asistirá a la verificación posterior de los resultados obtenidos (1981: 205). Distingue en este apartado entre métodos para asistir a la elección de modelos

estratégicos, métodos para ayudar a la elección de soluciones y métodos de control.

Así, subraya que la elección de una estrategia dependerá del "cuerpo de teorías en las que basemos nuestra visión de la publicidad" La eficacia vendrá dada por la metodología que permita alcanzar el objetivo (1981: 205). Pero aclara que la elección de una estrategia no significa la elección de un sólo método, sino al contrario, un conjunto de métodos puede formar una estrategia coherente (1981: 206).

Con referencia a la elección de soluciones y subsoluciones, afirma que su elección no puede ser el resultado de la etapa de valoración, sino que tras aplicar el proceso creativo es cuando surgen las soluciones y subsoluciones. Para ilustrar sus explicaciones usa igualmente esquemas y diagramas orientados a simplificar y ayudar en el proceso explicativo (1981: 207-208).

Con referencia a los métodos de control el autor hace hincapié en las aportaciones de Colley (1964) en *Dagmar: Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* para DAGMAR y las de St. Lewis en el modelo Aida, cuyos objetivos permitieron desarrollar un sistema de control. De acuerdo con Bueno Campos, entiende el sistema de control como "un proceso de observación y medida por comparación regular entre las magnitudes previstas y realizaciones, que permite obtener información o diferencias aptas para regular las decisiones hacia los objetivos que han sido planificados" (1981: 209).

3.6.3.1. Métodos de elección

Este apartado ha sido elaborado por Martínez Ramos; dada su importancia creemos de interés reseñarlo. Los métodos de elección permiten actuar en el proceso decisorio de elección de soluciones y subsoluciones. Se trata de prever la medida de la eficacia de los anuncios antes de estos lleguen al receptor. Advierte que "todas estas técnicas tratan de simular la situación real ante el medio, con objeto de estimar o medir el grado de eficacia de la comunicación y tomar una decisión o una elección ante dos alternativas concretas" (MR, 1981: 209). Puesto que la creación de un anuncio hasta que llega a los medios posee un grado de

incertidumbre, la investigación publicitaria se ha desarrollado precisamente para afrontar este problema. De hecho, se realizan investigaciones en diferentes partes del proceso como veremos a continuación.

Así, los "test de proposición" y los "test de concepto" son investigaciones previas a la expresión creativa (MR, 1981: 211-212). Los "test de expresiones creativas" tienen lugar tras haber aceptado una proposición determinada y se realiza a base de bocetos en reuniones de grupo o entrevistas en profundidad (MR, 1981: 212).

Cuando ya se ha producido el anuncio, tiene lugar lo que denomina "medida de percepción de los anuncios" (MR, 1981: 212). Siguiendo a David T. Kollat (1970) en *Research in Consumer Behaviour* refiere los valores primordiales en el proceso de percepción de un anuncio, el que mide el nivel o valor de atención y el que mide el de interpretación del anuncio (MR, 1981: 212). Se utilizan básicamente tres tipologías de anuncios: los de técnicas de laboratorios, las técnicas psicológicas y las técnicas mixtas de ambos, que pasamos a referir brevemente.

Entre las técnicas de laboratorio (MR, 1981: 213) destaca: las cámaras visuales que observan la trayectoria del ojo sobre el anuncio (1981: 213); registros fotográficos o cinematográficos ocultos (1981: 214); el psicogalvanómetro, capaz de medir el grado de emoción del individuo (1981: 214); el pupilómetro que registra el nivel de dilatación o contracción de las pupilas (1981: 215); el taquistocopio o cámara de exposición de imágenes (1981: 215-216); el sistema "stereo rater" que permite presentar un anuncio distinto a cada ojo (1981: 216-217); y, finalmente, el video transparente o cámara oculta (1981: 217).

Las técnicas psicológicas son las técnicas más usuales entre las agencias, puesto que no requieren de un despliegue técnico. La herramienta principal de este tipo de métodos es la entrevista. Entre las técnicas psicológicas más usuales destacan: el "theater testing" en el que se muestra a un grupo de individuos una película en un cine (1981: 217); el "anteroon trailer method" es una variante del anterior (1981: 217); el "folio test" en el que un anuncio se coloca en una revista experimental (1981: 217); la entrevista en grupo (1981: 217). Existen otras muchas técnicas de este tipo.

3.6.3.2. Métodos de control

Este epígrafe también ha sido elaborado por Martínez Ramos. “Las ventajas de los modelos de control es que permiten relacionar los resultados de cada una de las partes con el resultado final determinado como objetivo principal” (MR, 1981: 1981: 218). Para ello, aplica los criterios de Jones (MR, 1981: 218). Existen, pues, diferentes sistemas de control y medición de los mensajes publicitarios, que pasamos a reseñar.

En primer lugar, se trata de medir la eficacia de la comunicación publicitaria, es decir, “saber si los anuncios han cumplido los objetivos de la comunicación, sean los que sean” (1981: 219). Apunta que existen muchos tests e investigaciones dirigidas a conocer, por ejemplo, la actitud, el comportamiento, la memoria a corto plazo, etc. Entre los estudios de la memoria, recoge las ideas de Zielske (1981: 225), así como expone experiencias llevadas a cabo por Rohloff (1981: 226), Ray y Sawyer (1981: 227), Twedt (1981: 228), o las de las compañías Simmons (1981: 226), Benton and Bowls (1981: 227), Marplan (1981: 228), o Thomas Hedley and co. (1981: 228).

En segundo lugar, recoge los métodos para la medida de la eficacia de los anuncios tomando como indicador el recuerdo. Entre ellos, cabe destacar el de Gallup & Robinson, validado por Advertising Research Foundation (ARF) (1981: 229-230). El método Starch de la empresa de investigación con el mismo nombre (1981: 230-232). También destacan los test de revista experimental o de falsa revista (1981: 232), el test de portafolio o de carpeta o dossier (1981: 233), los de recuerdo de spots de televisión, o los de asociación desarrollados por Henry C. Link (1981: 233), o las encuestas en sus diversas variantes (1981: 233-234).

En tercer lugar, recoge aquellos que miden las actitudes en la comunicación publicitaria. Aclara que una de las finalidades más importantes de la comunicación publicitaria es modificar la actitud de los individuos hacia un producto o marca. Por ello, se han desarrollado técnicas que se basan en el uso de escalas que permiten elegir una posibilidad y, por tanto, expresar una actitud. A continuación, vamos a revisar brevemente las más destacadas (MR, 1981: 234). Así, existen escalas unidimensionales, que buscan un atributo o cualidad, o escalas

multidimensionales que valoran varias (1981: 235). Otra división histórica corresponde a las escalas arbitrarias, donde la valoración es subjetiva, y las escalas experimentales, basadas en el experimento previo. Estas últimas son las que le interesan al autor y, entre ellas, recoge las desarrolladas por Thurstone en el ámbito de la sociología (1981: 235-241), fuente primordial de este apartado; también las escalas desarrolladas por Likert (1981: 241-244); la del “diferencial semántico” de Oswood (1974) en *Psicolingüística* (1981: 244-248); o las de Guttman (1950) en el capítulo “The problem of attitude and opinion”, quien cuestiona si existe una escala (1981: 248-254). Este apartado cuenta con números ejemplos y esquemas explicativos, que pueden ayudar a una mejor comprensión de este tipo de técnicas.

En cuarto lugar, recoge otras técnicas de control agrupadas en lo que denomina la “medida multidimensional de la actitud”. Así, respecto a la imagen de marca y, tras exponer el análisis de Marcel Marc en *Usos prácticos del análisis factorial*, expone los problemas al intentan medir la imagen de marca (1981: 254-257). Los métodos cualitativos suelen completar a los métodos de medición de las actitudes mediante escalas; entre los métodos cualitativos incluye metodologías del tipo de las reuniones de grupo, entrevistas en profundidad, entre otras de corte similar (1981: 257).

En quinto lugar, recoge aquellos sistemas de control basados en la medida del comportamiento de compra, entre los que enuncia aquellos que se realizan mediante encuesta, como los hábitos de compra, o los análisis de ventas (1981: 257).

En sexto y último lugar, realiza una breve anotación respecto a los sistemas de control basados en los modelos y la eficacia publicitaria. Tras citar a Michael Salomon arguye que los modelos se construyen sobre experimentos previos y validaciones posteriores que permiten su uso científico. Concluye que “el problema de los modelos, una vez diseñados y conocidas las variables que en él intervienen, consiste en la valoración de los parámetros” (1981: 258).

3.7. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

Hemos llegado al capítulo quinto y último. R. A. Pérez aclara que la estrategia es una metodología que permite resolver la totalidad del problema planteado; así pues, el término de método lo usa en un sentido más restringido, como el de la resolución de subproblemas. Una estrategia, continúa, puede llevarse a cabo a través de varios métodos que han de mantener un principio de compatibilidad entre sí, y un principio de coherencia para alcanzar los objetivos de publicidad marcados (1981: 301). Distingue, para su mejor esquematización entre modelos estratégicos generales, desde los intuitivos a los analíticos, y los modelos estratégicos de autores. Especifica que, precisamente, la tendencia ha sido pasar de estrategias intuitivas o fortuitas a las metodológicas, aunque, paralelamente, se han desarrollado métodos de incentivación de la creatividad compatibles con estrategias analíticas (1981: 302).

Como viene haciéndolo a lo largo de estas páginas, cada modelo aparece sistematizado como una introducción, el objetivo y unos comentarios; a menudo se acompañan de esquemas o diagramas. Lo interesante, desde la perspectiva de la base documental, es que aparece por separado aquello que es información y resumen de los comentarios de opinión, pues permite, en su conjunto, que el estudioso o investigador pueda formarse una sucinta opinión sobre la metodología o teoría explicada.

3.7.1. Modelos estratégicos generales

1) Como ya había anticipado, los modelos están organizados desde los que usan la intuición o los más lógicos. Pues bien, el primero corresponde a la "estrategia fortuita de caja negra" que viene a plantear que la comunicación publicitaria es una labor de talento creativo. O en sus propias palabras, el objetivo viene a ser "encontrar una idea al problema original" (1981: 302-303). La breve explicación viene ilustrada con un esquema (1981: 304).

2) Las "estrategias de caja negra asistida por métodos de incentivación de la creatividad" tienen por objeto "incrementar la

creatividad e innovación en la etapa de caja negra" (1981: 303). Anticipa que existen más de 200 métodos para incentivar la creatividad. El primero, el "brainstorming" o tormenta de ideas fue desarrollado por Osborn de BBDO (1981: 303). También está acompañado de un esquema explicativo (1981: 305).

3) La "estrategia de caja negra asistida por investigación" tiene por objeto "explorar diferentes soluciones creativas, verificándolas" (1981: 306). También aparece acompañado de un esquema (1981: 307).

4) La "estrategia de caja negra asistida por información pre y post" tiene por objeto "aumentar el nivel de seguridad en la localización de ideas apropiadas al problema comunicacional" (1981: 306). En realidad, asiste y complementa a los anteriores modelos con una serie de métodos para obtener una información necesaria antes de aplicar la intuición y, así verificar las soluciones antes y después de los mensajes. También va acompañado de un esquema (1981: 309).

5) La "estrategia en facetas" se distancia de los modelos anteriores de caja negra, o que utilizaban la intuición como herramienta principal. En la estrategia en facetas se subdivide el problema en diferentes subproblemas y se toman en consideración tres subestrategias: la del contenido del mensaje, la de la codificación creativa y la de la selección de medios. Se trata, en definitiva, de "encontrar la solución más adecuada al problema comunicacional, localizando los tres subproblemas o facetas más relevantes de la comunicación: la solución de qué, del cómo, y del dónde (1981: 308). También aparece ilustrado en un esquema (1981: 311).

6) El "modelo de estrategia incremental" acude a estrategias incrementales en función de que la campaña, aunque buena, puede ser mejorable. El objetivo es, pues, "localizar variables que permitan mejorar la eficacia asumida de los actuales mensajes" (1981: 310). Argumenta que en este tipo de modelos, puesto que no se cuestiona la validez del punto de partida inicial, resultan conservadores, desde el momento que no plantean la mejora partiendo de algo nuevo. Sin embargo, desde una perspectiva positiva, permiten la acumulación de frecuencias en el contenido de los mensajes (1981: 310,313-314). Este modelo viene acompañado de esquema (1981: 312) y de un extenso ejemplo.

3.7.2. Modelos estratégicos de autores

Este apartado resulta de sumo interés, puesto que va recogiendo modelos desarrollados por diferentes autores en orden cronológico, incluidos los españoles. Advierte al lector que no se trata de juzgar la calidad de los modelos presentados, sino presentar al lector una "pluralidad de metodologías aplicables al desarrollo de la comunicación publicitaria, que hasta la presente obra se encontraban dispersos en abundante bibliografía" (1981: 314). Nos encontramos, nuevamente, ante una feliz compilación, que de otro modo se encontraría en fuentes bibliográficas diferentes, obstaculizando así la labor del investigador. Al final de cada modelo, refiere la fuente bibliográfica original para que así el lector interesado pueda acudir directamente a ella.

1) El primer modelo que se presenta es "el modelo estratégico de Rafael Bori y José Gardo (1928) aparecido en *Manual práctico de publicidad*. Dada la fecha de este modelo, está dirigido a la comunicación publicitaria en prensa. Su objetivo es "permitir la 'ideación del anuncio'" (1981: 314). Se explica mediante esquema y diagrama del mismo (1981: 315).

2) "El modelo estratégico de Prat Gaballí" (1953) en *Publicidad combativa*. Aclara que para este autor, la estrategia en publicidad viene a ser "la habilidad para dirigir una campaña con eficiencia" (1981: 316). El objetivo de su modelo estratégico vendría definido por "establecer un orden lógico, una reglas (caja de cristal) a las que hay que dar vida en base a la intuición (caja negra) y a la experiencia (método de transferencias analógicas)" (1981: 316). No podemos desarrollar, dada su extensión, todos los apartados de los esquemas presentados, pero sí vale la pena reseñar una serie de etapas básicas contempladas, como son: el establecimiento de objetivos por etapas de vida del producto, identificación de variables que componen el problema de comunicación, la identificación de relaciones entre las variables, el proceso de ideación para determinar la publicidad idónea, establecimiento de plan de acción, desarrollo de anuncios, órdenes a medios y, finalmente, observación y verificación (1981: 316). Este breve esquema aparece desarrollado en todas sus etapas (1981: 316-323), además de la ilustración del diagrama (1981: 324).

3) “El modelo estratégico de Watson Dunn” (1967) en *Publicidad, su papel en la mercadotecnia moderna* tiene por objeto “planificar la comunicación” (1981: 323) mediante el análisis del material, planteamiento de los objetivos de la comunicación y la síntesis de la comunicación y la retroalimentación con la utilización de técnicas de investigación. Este planteamiento esquemático aparece desarrollado e ilustrado con un diagrama (1981: 323-325).

4) “El modelo estratégico de Cristóbal Marín (1971) en *Elaboración del mensaje publicitario* y *Teoría y técnicas de la publicidad*. Cristóbal Marín parte de la idea de que las metodologías existentes son reducidas; sin embargo, ha sido uno de los autores más prolíficos en publicar sobre este tema. El objetivo de su modelo estratégico es el de “planificar la creatividad estableciendo la plataforma creativa para el logro de una comunicación más eficaz”. En este método el punto de partida es el plan de marketing, seguido de la elaboración del mensaje adecuándolo al plan de medios. El método aparece ampliamente desarrollado en sus diferentes fases, así como aparece ilustrado en un diagrama (1981: 325-329).

5) “El modelo estratégico de José Novas” (1976) en el artículo “La creatividad planeada”, publicado en la revista *Campaña 69/70* tiene por objeto “seleccionar el mejor contenido del mensaje antes de la codificación, a fin de que esté al servicio del contenido” (1981: 328). El esquema general se inicia con la orden del anunciante, para proseguir con la identificación y valoración de variables relevantes, la identificación del beneficio principal y del secundario, la definición del grupo objetivo, la determinación del contenido del mensaje, la idea básica de codificación, la determinación del tratamiento y la definición de la imagen a largo plazo. Este esquema aparece desarrollado (1981: 328-331), así como se ilustra con un diagrama (1981: 332).

6) “El modelo estratégico de Cravens, Hills y Woodruft” (1976) en *Marketing Decisions Making, Concept and Strategy*. Este modelo, apunta, está pensado para el anunciante y para el publicitario y tiene por objeto “establecer un proceso analítico de decisiones en el desarrollo de la comunicación publicitaria” (1981: 331). El esquema básico tiene como punto de partida la determinación del papel de la publicidad en el

marketing-mix total del producto, la fijación de un presupuesto publicitario, la selección del grupo objetivo, así como la determinación de objetivos específicos para publicidad, estrategia creativa y programa de medios; cuenta también con una verificación inicial (pre test) y de efectos (post test). Además del desarrollo de este esquema, los diagramas aparecen en inglés original (1981: 331-334).

7) "El modelo estratégico de M. Joannis" (1969) en *Del estudio de la motivación a la creación y a la promoción de ventas* tiene por objeto la "aplicación de los estudios de motivación y de comunicación para el logro de una publicidad cuya secuencia de efectos incida más directamente en el acto de compra" (1981: 335). De una manera esquemática las fases a seguir comprenderían: un plan de investigación o estudio de la motivación (incluye 6 fases), la integración dentro de la campaña de compra (9 fases), la elección del eje psicológico, la creación del concepto de evocación, construcción del anuncio básico y la adaptación a los distintos medios. Aparece este esquema ampliamente desarrollado, mediante la aplicación de un ejemplo tomado de Joannis e ilustrado con cuatro diagramas (1981: 335-341).

8) El modelo estratégico del posicionamiento de A. Ries y J. Trout" (1971) en el artículo "Positioning", publicado en la revista *Advertising Age* tiene una doble finalidad. Por una parte, se trata de "encontrar un lugar en el mercado en el que el producto debe desenvolverse". Por otra parte, se trata de "encontrar un lugar disponible en la mente de los destinatarios en los que encaje nuestro producto y ocuparlo mediante la comunicación publicitaria" (1981: 342). Pero para ello, aclara R. A. Pérez, hay que distinguir el doble sentido del concepto de posicionamiento. Así, una primera acepción correspondería a la del marketing clásico. La segunda introducida por el psicólogo George A. Miller, fue desarrollada por Ries y Trout y consagrada por David Ogilvy en 1971 en *38 Principios para hacer publicidad que venda*. En el contexto de esta moderna acepción, el posicionamiento no corresponde al anunciante, sino que es un objetivo propio de la publicidad el obtener una posición en la mente del destinatario (1981: 342).

De hecho, el planteamiento es doble, por una parte, corresponde conocer el posicionamiento del producto en el mercado y, para ello sigue

a Raymond Audy (1973) en *Estrategia publicitaria y de marketing*; de otra parte, se trata de conocer el posicionamiento del producto en la mente del destinatario. Siguiendo a Raymond Audy, respecto al posicionamiento del producto en el mercado, interesan los siguientes aspectos: la delimitación del mercado, análisis de las estructuras competitivas, el análisis de los consumidores, analizando el impacto de la oferta sobre los consumidores, analizar la oferta, identificación y evaluación de los posicionamientos eventuales, elección del posicionamiento (1981: 342).

Respecto al posicionamiento del producto en la mente del destinatario el esquema básico respondería a los siguientes aspectos: identificar si existe una posición del producto en la mente del consumidor, determinar la posición deseable, identificar productos o empresas que impidan nuestra posición, verificar si se dispone de un presupuesto adecuado para llevar a cabo la labor, ser coherente para permanecer un tiempo que se adecue a nuestro posicionamiento, lograr una codificación del mensaje que corresponda con nuestro concepto del posicionamiento (1981: 344).

El desarrollo de ambos esquemas aparece con ejemplos aclaratorios, así como dos diagramas, uno de ambos de Raymond Audy (1981: 342-345). Además de la fuente inicial de Ries y Trout, constan como fuentes las de Ogilvy, Audy y Giles.

9) El modelo estratégico del profesor Rafael Alberto Pérez” (1979-1980) en *Apuntes de la asignatura “Estrategias de la publicidad y las Relaciones Públicas”*. El objetivo del modelo que ha ideado el autor es doble: por una parte, se trata de determinar el contenido del mensaje, el posicionamiento y el tono; por otra, se trata de establecer las relaciones de interdependencia entre la elección del contenido del mensaje, su codificación y la selección de medios. Las etapas corresponderían a: la etapa de obtención de información, seguida del análisis de la estrategia de marketing, la subestrategia del contenido del mensaje o etapa de valoración, la subestrategia de la codificación en paralelo con la subestrategia de medios y, por último, la etapa de verificación y control de la campaña. Todas estas etapas aparecen desarrolladas e ilustradas con ejemplos, además de esquema (1981: 345-351). Anotemos aquí que el

modelo de R. A. Pérez González ha sido objeto de estudio en dos tesis doctorales.

10) El modelo estratégico matemático de Bernardo Rabassa (1968) en el artículo "Un nuevo método para determinar matemáticamente la estrategia de una marca", aparecido en *IP 54*, tiene por objeto "ayudar a la elección del contenido del mensaje de forma matemática, a través de la valoración de cada uno de los elementos" (1981: 352). El esquema básico quedaría reducido a una etapa de determinación de atributos, el estudio estadístico para la cuantificación de variables, la recogida de información y el análisis de resultados (1981: 352). El autor indica que este método está desarrollado a partir de los supuestos teóricos ideados por Bernardo Rabassa y que son reproducidos textualmente (1981: 355-357). De acuerdo con tales supuestos, Rabassa argumenta que "el estudio de los atributos puede ser la solución para determinar argumentos o contenidos de los mensajes publicitarios" y que permitirían la elección del mensaje de una manera semiautomática (1981: 357). La exposición del modelo viene acompañada de tres gráficos (1981: 353, 354,355).

11) El modelo estratégico de la comunicación integrada del profesor Rafael Alberto Pérez. El objetivo de este modelo es la integración de todos los elementos comunicacionales de un producto, entre los elementos comunicacionales se incluye la publicidad. El punto de partida, pues, es que "la publicidad no es la única variable comunicacional del marketing mix y que el producto, su olor, color, performance y envase también son variables comunicadoras. (...) Todos los elementos comunicacionales del producto (incluida la publicidad) deben integrarse coherentemente entre sí y en razón de las expectativas y valores del grupo destinatario y del objeto comunicacional" (1981: 357). El esquema se inicia con la identificación objetiva de cada variable comunicacional, seguido del establecimiento de compatibilidades e incompatibilidades de las variables y la ampliación del cuadro de las compatibilidades. Paralelamente, se determina la posición ocupada por la categoría del producto, así como el de las distintas marcas y la posición en el mercado. Finalmente, se determina la posición deseable y se procede a la selección de la serie compatible y se modifican las variables necesarias. El *out-put* debe ser coherente con la idea de comunicación

integrada (1981: 357-358). Este esquema aparece desarrollado en un diagrama (1981: 359).

12) El modelo de planificación estratégica del doctor Ludwig G. Poth, de Dusseldorf (1977) en *Lista de comprobaciones para la estrategia de la comunicación*, parte de la idea de que es necesario transformar la compleja idea del marketing en el mercado y ello es un problema que afecta la comunicación (1981: 359). Puesto que "existe un comportamiento muy improvisado de la práctica del marketing", su método "intenta mostrar un proceso decisorio para medidas sistemáticas de la política comunicativa que hace del instrumento de marketing más creativo, uno sistemático y analítico" (1981: 360). El objeto es, en definitiva, "influenciar en el proceso de comportamiento del consumidor" (1981: 358). El modelo aparece esquematizado en extenso diagrama (1981: 361). En un apéndice se reproduce el desarrollo íntegro de tal modelo, del que destacamos los enunciados generales: análisis de mercado, nueva formulación de los objetivos de comunicación formas de hacer el presupuesto, formas de comunicación y selección de medios, coordinación, formulación de la comunicación y realización, distribución temporal del presupuesto para la comunicación y control de la eficacia (1981: 371-377).

13) El modelo estratégico para la comunicación política de Bernard Krief (1976), "Marketing político publicitario", publicado en *Instituto Nacional de la Publicidad 38/39*. Este último modelo, aunque se sale del marco estricto de la comunicación publicitaria al versar, sobre una categoría del marketing, el marketing político, creemos conveniente incluirlo, como el mismo R. A. Pérez lo hace, como punto final a esta compilación de metodologías. Básicamente, el objeto de este método es doble: por una parte, se trata de proveer al candidato con una herramienta de trabajo que permita beneficiar a las acciones que forman parte del objetivo electoral; por otra parte, trata de beneficiar al grupo político a fin de atraer al máximo número de electores. El plan de marketing político integra una etapa de preparación, seguida de una de acción, el plan de los componentes del marketing político y una política de comunicación del candidato-producto (1981: 361-362). Además del desarrollo del esquema, aparece ilustrado con siete diagramas (1981: 363-368).

4

PARÉNTESIS SOBRE EL MOSAICO INVESTIGADOR

Antes de pasar a la siguiente obra creemos oportuno hacer un breve paréntesis para comentar algunos hechos de interés. Si bien es verdad que el tema de la estrategia es ampliamente desarrollado en dos monografías, la que se publica en 1981 y la del 2001, que en el siguiente capítulo comentaremos, en el transcurso de esos años, se ha ido tejiendo la obra posterior. En otras palabras, a lo largo de artículos, capítulos de libros y ponencias publicados en diferentes medios, figuran aspectos que, aunque, no son desarrollados en la extensión de una monografía, van a completar y cimentar la obra posterior. Vamos a hacer una breve reflexión sobre esas aportaciones aisladas que en su conjunto van a dar lugar al mosaico final. La producción bibliográfica completa de R. A. Pérez González se encuentra en el ANEXO IV.

No cabe duda que la capacidad investigadora de Rafael A. Pérez González había obtenido el reconocimiento a la calidad investigadora con la obtención del Premio Nacional de Investigación a su obra conjunta con Javier Suso en 1974, *La eficacia de la publicidad ante las actitudes de los consumidores*.

De hecho, esta obra sienta las bases para sus investigaciones posteriores, en el sentido de que, desde un punto de vista u otro, siempre ha contemplado el tema y las limitaciones de la eficacia de la publicidad. Precisamente, en esa búsqueda investigadora más allá de las limitaciones de la eficacia publicitaria, le lleva a desarrollar otras maneras de buscar la eficacia en otras áreas. Es revelador que en 1977 contemplase en un prólogo a International Advertising Association la manera en que los anunciantes presentaban los asuntos públicos. A partir de este momento busca otras vías menos constreñidoras, pero más cercanas a la comunicación estratégica, a la comunicación pública, en definitiva.

Hay un hecho revelador que no podemos menos que referir. A partir de un momento específico, el autor prescinde del concepto limitador de la publicidad para interesarse por el área más amplia de la comunicación. No sorprende, por ello, que si la obra de 1981 sobre la estrategia llevaba anudada la voz publicidad, en la obra del 2001, es también la estrategia, pero desde la amplitud de la comunicación. La fecha en la que se produce este deslizamiento desde la publicidad hacia la comunicación tiene lugar con la lectura de su tesis doctoral en 1988, *Un modelo estratégico de comunicación municipal*. Anotemos que cuando mencionamos deslizamiento, no nos referimos a una abrupta sustitución, sino al contrario. La publicidad se va a integrar, a partir de entonces, en esa área más rica y fructífera que es la de la comunicación. Otro gran paso, que acompaña este deslizamiento tiene lugar con la inmersión en el área de las Relaciones Públicas, dentro de esa área abarcador de la comunicación, con la publicación de *Estrategia publicitaria y de las relaciones públicas* (1989).

Podemos asegurar que, a partir de estas fechas, su interés científico va a explorar diferentes aspectos y conceptos relativos a la comunicación. De este modo, los temas relativos a la imagen en sus diferentes dimensiones pasan a ocupar su interés, que ya se había cimentado en el artículo “La imagen: medición y nuevas técnicas de mejora” (1981). Así aparece la imagen institucional en el capítulo “Metodología de configuración de cultura e imagen institucional” (1989). Posteriormente, desarrolla los temas de la imagen de empresa y de marca en un capítulo “Imagen de empresa, imagen de marca” (1991); en un artículo en *Telos*.

En esa misma época, avanza hacia la investigación de la imagen corporativa. Así, aparece “Gestión de la imagen corporativa. La imagen como factor de competitividad” (1991). De hecho “Gestión de la imagen corporativa. La imagen como factor de competitividad” (1991) fue presentada inicialmente como una ponencia en la UIMP en 1990 y seleccionada para su publicación en esta revista; fue el germen, asimismo, de un ciclo de tres años de seminarios sobre comunicación corporativa organizados por la UIMP.

De hecho, este trabajo marca su inclinación investigadora hacia la comunicación corporativa. De este modo y fruto de su investigación en

los Seminarios de la UIMP presenta el capítulo "La comunicación corporativa: Empresas de relaciones públicas e imagen" (1992), que contemplaba además la integración española en el Mercado Único, al tiempo que relacionaba en una obra sus intereses científicos anteriores. A nuestro entender, existía ya un precedente a este trabajo en el capítulo "La comunicación publicitaria en una sociedad pluralista y democrática" (1983). En línea con estos trabajos se encuentra también, la ponencia "Papel de la información y comunicación en el desarrollo de las empresas e instituciones" (1990).

Antes de pasar a otras investigaciones, queremos anotar otra aportación que será fundamental para su obra posterior. El artículo "El error como método" publicado en *Area 5* (1992) está profundamente ligado a la búsqueda de metodologías más eficaces en las estrategias de la comunicación pública y que será ampliamente desarrollado en *Estrategia de comunicación* (2001), pero que ya plantea la reflexión metodológica de la retroalimentación negativa.

En el marco de la comunicación corporativa aparece otra investigación de importancia sobre la función y posición de la figura del director de comunicación: "El DIRCOM una nueva forma de entender la comunicación en el universo institucional y empresarial" (1993), que surgió inicialmente como una ponencia en la UIMP, pasó a convertirse en un capítulo y en tema de investigación y discusión en cursos de postgrado en universidades españolas, latinoamericanas y portuguesas. Unos años más tarde volverá a desarrollar este tema en el anuario de *ADC/DIRCOM* con la publicación de "Comunicación corporativa y comunicación de marketing: la difícil cohabitación" (1998).

Dado su interés en la vertiente interdisciplinar de la comunicación, amplía su interés investigador a otras áreas relacionadas con la comunicación publicitaria. "Los parámetros de la crisis económica y su influencia en el mercado publicitario" (1994), integrado en *La crisis de la publicidad*, viene a sentar las bases para otras búsquedas, a la vez que prefigura "Las estrategias de comunicación en el tercer milenio" (2001) y el artículo aparecido en *Expansión* "¿Por qué necesitamos una nueva teoría estratégica?" (2001).

Pero no podemos concluir este apartado sin hacer referencia a otra aportación imprescindible en el área de la comunicación pública, sus estrategias y la teoría sistémica, que van a ser de gran importancia en *Estrategia de comunicación* (2001). Nos referimos a la investigación desarrollada a instancias del Instituto de Dirección y Organización de Empresa de la Universidad de Alcalá, “Multimedia in Communication Mix” (1994), publicada en inglés y que fue, posteriormente, seleccionada y publicada por la universidad alemana de Kassel, bajo el título “Multimedia und Marketing. Grundlagen und Anwendungen” (1995), como ilustración del caso español.

Tras esta sucinta e incompleta mención de la mayoría de los trabajos producto de su quehacer investigador, hemos querido subrayar no ya los prolegómenos a *Estrategia de comunicación* (2001), sino ofrecer la dimensión de mosaico que separadamente los trabajos arriba mencionados componen y que serán desarrollados en su última obra, que pasamos a revisar.

5

LA OBRA *ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN* (2001)

5.1 INTRODUCCIÓN

Casi veinte años después de *La estrategia de la comunicación publicitaria* (1981) aparece este estudio también sobre estrategia y el doble de extenso. Llama la atención, en primer lugar, que el adjetivo publicitario no aparece acompañando al sustantivo comunicación, como podía preverse. Pero tiene sentido, puesto que este estudio es más ambicioso en todos los sentidos. Lo que explora en este estudio es la comunicación pública en su más amplio sentido. De hecho, es producto de cinco años de trabajo (2001: 11), a lo se añade, indudablemente, su experiencia investigadora, docente y profesional en esta área.

No cabe duda que este nuevo trabajo es, en cierto modo, una continuación de su obra anterior, siendo el nexo común la estrategia. Sin embargo, hay diferencias. El estilo reviste el tono ensayístico, sin perder la calidad científica. También es verdad que, dentro de este estilo de ensayo, la reflexión, más que el mero dato o información objetiva –que también existe- circula a lo largo de toda la obra. Hemos de anotar aquí, no sólo la base documental tan extensa que comprende esta obra, sino en adición, la reflexión y capacidad analítica por parte del autor, para profundizar en el pensamiento filosófico e histórico y buscar en este marco las claves y evolución de un tipo de pensamiento, el estratégico, el lógico analítico.

Como dato curioso son dos los prólogos a esta obra, el primero de Jesús Timoteo Álvarez y el segundo de Santiago García Echevarría. La metodología empleada también difiere de la obra anterior. Así, aparte de que usa un estilo más fluido,

casi literario en ocasiones, cuenta con la novedad de incluir al final de cada capítulo un apartado, denominado “Tribuna”, en la que colaboran autores de diversa procedencia, aportando ideas y comentarios relacionados con algún aspecto del capítulo y, que, sin duda, amenizan la obra. No es éste el lugar para estudiar estas aportaciones, pero valga reseñar la calidad de las aportaciones y de la diversidad de procedencias; mencionemos, por ejemplo, a Camilo José Cela, Buchann, Luis Ángel Sanz de la Tajada, José Luis Pinillos, Manuel Martín Serrano o Isabel Nestares, entre otros.

Además de la extensa bibliografía que figura al final de la obra, cada capítulo comprende notas numeradas insertadas al final de éste. Las fuentes bibliográficas que aparecen en nuestro trabajo figuran en el ANEXO III.

La obra está dividida en cuatro partes y cada una de ellas cuenta con un “epílogo”. Vamos, pues, a detenernos en cada una de ellas.

5.2. EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO

Nos advierte, como había ya hecho en la obra anterior, que antes de la comunicación, se propone profundizar en las numerosas nociones relativas a la estrategia. No se trata de una repetición de lo expresado anteriormente, al contrario, es más rica, o como refiere el mismo autor, se trata de un estudio “poliédrico”. Así, en su revisión de la estrategia, razona que “el concepto mismo de estrategia ha existido desde siempre –cualquiera que haya sido el término utilizado- para significar la necesidad de seguir ciertas reglas en la dirección de los asuntos que permitan optimizar los recursos y las fuerzas a utilizar” (2001: 25). Anota así, los antecedentes orientales con Sun Tzu (2001: 28), la aportación japonesa, también el ajedrez en las aperturas, paquetes y decisiones tácticas (2001: 30). Prosigue con el Islam y se interrumpe para llegar a la aportación occidental: con Grecia (2001: 33), Roma, el Renacimiento con el factor racional en Maquiavelo (2001:

35), el siglo de oro y el Barroco (2001: 36), la Ilustración y el Romanticismo, donde la voz procedente del francés es introducida en la Real Academia Española en 1843 (2001: 36). Finalmente, reflexiona sobre la extensión analógica a otras disciplinas y argumenta que la razón para esta extensión se ha debido a la "la desvinculación de la estrategia del uso de la fuerza" y, paralelamente "la extensión de la estructura de la situación de conflicto del campo militar a otras áreas de la vida social", produciéndose, de este modo, un "giro semántico" (2001: 38).

5.2.1. La ampliación semántica de la estrategia

Este giro semántico es, en realidad, una reflexión sobre la ampliación semántica de término; es decir, la consideración de la estrategia en su evolución, desde la teoría militar a la estrategia como disciplina científica (2001: 38). Respecto a la evolución de la teoría militar, valga reseñar la concepción actual en el entorno de soluciones consensuadas. En el marco de la estrategia como disciplina científica (2001: 40), interesa destacar la referencia a la "Teoría de los juegos de estrategia", desarrollada por Von Neumann y Morgenstern (1944) en *Theory of Games and Economic Behaviour*. A tenor de esta fuente, aduce que esta teoría "aporta una visión unificada de la estrategia para todas las situaciones conflictivas, e introduce por primera vez una concepción científica de la estrategia, y como tal de carácter general y abstracto" (2001: 40). Además, introduce la "Teoría de la decisión", es decir, la toma de decisiones ante la incertidumbre estructurada y, con ella, introduce la estrategia en disciplinas como la estadística, *management*, etc. (2001: 41).

Puntualiza que la aplicación de la estrategia a la comunicación se hizo a través de las ciencias empresariales, del marketing y de la publicidad. Precisamente, apunta que las primeras reflexiones estratégicas están vinculadas a aquellos que aspiraban a una publicidad científica, como el propio

Hopkins (1923) en *Publicidad científica*. Para Hopkins “el carácter científico de la publicidad radica en la aplicación de métodos rigurosos y en el conocimiento de ciertos métodos y leyes publicitarias” (2001: 43). Al igual que Hopkins, en España, ya en 1928, Rafael Borí y José Gardó en *Publicidad* aludían al carácter científico que provendría del uso de modelos psicológicos de comunicación persuasiva; mientras que Prat Gaballí (1929) en *El comerciante moderno* reclamaba la necesidad de investigaciones de mercado y la aplicación de metodologías específicas (2001: 43).

Sin embargo, a pesar de ello, el autor advierte que, “mientras la reflexión metodológica habría conducido a una teoría estratégica de la publicidad, (...) los publicitarios creyeron encontrar en la psicología el estatuto científico que les faltaba” (2001: 43). De esta forma, el conductismo entró en la publicidad de la mano de Watson (1913) con el artículo “Phychology on the behaviorist view” aparecido en *Psicol. Rev.* y con (1925) *Behaviorism*. No sin razón, durante los años 30, la publicidad se vio marcada por la célebre ecuación de E→R (Estímulo→Respuesta). De los años 30 a los 60 continuó la influencia de ciertas corrientes de la psicología, hecho que impidió, en opinión del autor, el apoyo científico que necesitaba la publicidad (2001: 43).

Afirma que hay dos grandes aspectos que preparan el camino para llegar a una aproximación científica. La primera es “la evolución en la manera en que los hombres miran el futuro”, la segunda es “la reflexión sobre el azar, la probabilidad y la incertidumbre” (2001: 51). Para que ello ocurra, previamente, se han producido cuatro fases. En la primera, los hombres incorporar el concepto de riesgo y no ocurre hasta el Renacimiento para ello recorre el pensamiento filosófico greco-latino y medieval; y la fuente principal corresponde a Joseph Burcet (1997) en su obra *Ingeniería de intangibles*. La segunda fase incluye ya, lo que denomina “las bases analíticas de la probabilidad” (2001: 62) y culmina con

las etapas históricas correspondientes al descubrimiento del Nuevo Mundo y la Reforma. La tercera fase abarca los siglos XVII, VIII y XIX (2001: 64). La cuarta fase corresponde al siglo XX y la enuncia como “el reino de la incertidumbre” (2001: 69).

Esta última sección es de sumo interés debido a la base documental en la que está fundamentada, por ello, vamos a hacer una especial mención. Así, se apoya en el “principio de incertidumbre” de Heisenberg (1975), como figura en *Diálogos sobre la física atómica*; las “teorías de las bifurcaciones y del caos” de Gleik (1987), que aparecen en *Chaos* ; en Thom (1975) en *Structural Stability and Morphogenesis* y en (1989) *Paraboles and Catastrophes*; la concepción del azar organizado de Atlan (1972) recogido en su artículo “Du bruit comme principe d’auto-organisation”, publicado en *Communications* y también en (1972) *Organisation biologique et la théo*rie *de l’information*; el orden desde el ruido de Von Foerster (1960) como aparece en el capítulo “On self-organizing systems and their environments” de *Self-Organizing Systems*, así como en (1962) *Principles of Self-Organizing*, y en (1974) “Notes pour une épistemologie des objets vivants” que figura en la edición de Morin y Piatelli-Palmari; la economía del caos de Laszlo y Laugel (1998) en *L’economie du chaos*; los modelos de comunicación caótica de Roldán Castro (1999) en *Caos y comunicación. La teoría del caos y la comunicación humana*; y, finalmente, los límites de la probabilidad de Arrow (1971) en *Essays on The Theory of Risk-Bearing*.

Esta extensa bibliografía que acabamos de anotar incide en una circunstancia importante: que las aportaciones de la física moderna han puesto de relieve el carácter relativista de las ciencias naturales, así como la introducción del azar ha beneficiado a otras ciencias en las que está presente la actividad del hombre (2001: 72). Apoyándose en Sánchez Guzmán (1979), *Introducción a la teoría de la publicidad*, y en su obra conjunta con Martínez Ramos (1981), *La estrategia*

de la comunicación publicitaria, aduce que “fue precisamente el carácter relativista de las teorías y de las leyes, unido a los métodos matemáticos de la predicción probabilística, lo que permitió salvar las dificultades epistemológicas que impedían enmarcar a la comunicación pública en el terreno de la ciencia” (2001: 74). Precisamente, le interesan no ya las teorías verificables, sino aquellas otras que “elaboran proposiciones en términos de probabilidad” (1981). Pero aún queda otra fuente principal antes de llegar a la teoría de la probabilidad. Se trata de las aportaciones de Shanon y Weaver en el campo de la teoría matemática de la comunicación (1949) a través de *The Mathematical Theory of Communication*, a partir de la cual, se puede conseguir para el tratamiento de la información un nivel de fiabilidad (2001: 74).

Las fuentes arriba mencionadas son el fundamento documental en que se apoya el autor para llegar al momento en que algunos autores sitúan la estrategia vinculada a la teoría de la probabilidad dentro del campo científico y, por tanto, alejada del paradigma militar. Ello ocurre a finales de los años 60 y dentro del área de la publicidad cuando se empiezan a aplicar métodos cuantitativos de investigación social. Refiere que fueron tres las razones para este cambio. La primera fue llevada a cabo en 1959 por la entidad estadounidense Association of National Avertisers (ANA) cuando nombró una comisión, presidida por Rusell H. Colley, con el objeto de investigar las necesidades y preguntas relativas a la comunicación publicitaria; el fruto de este estudio fue publicado por Colley y es también conocido con el nombre de DAGMAR (1961), *Defining Advertising Goals for Measuring Advertising Results*. La segunda razón que refiere, tuvo lugar dentro de las mismas agencias al impulsar las denominadas “filosofías de agencias” que, en realidad, respondían a la preocupación de las agencias de publicidad por aplicar una metodología, investigación y objetivos mesurables. La tercera razón se encuentra en la aplicación de

teorías científicas provenientes de la estadística y la teoría de la publicidad a la investigación publicitaria y de mercado. Así lo confirman la creación de los estudios de audiencias, como el Estudio General de Medios en 1968 o la del control de la difusión, OJD, en 1964 (2001: 75-78). Además, añade un elemento de carácter académico, la creación en diciembre de 1971 de la Facultad de Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid.

5.2.2. La "teoría de los juegos"

La "Teoría se los juegos" se inserta en el cap. 3 dentro del apartado que denomina "ante la incertidumbre". Afirma que "escrita un cuarto de siglo después de la teoría de Keynes (1921) representa un avance fundamental en la comprensión del riesgo y la incertidumbre y en la incorporación de la inevitabilidad matemática en la toma de decisiones" (2001: 89). Ya hemos mencionado que la fuente documental de la teoría de los juegos es la obra de Von Neumann y Oskar Morgenstern (1953) *Theory of Games and Economic Behaviour*. De hecho, afirma que los juegos son parte del origen de la teoría de los juegos, como lo son también de los análisis de permutaciones y de combinaciones y de la teoría de la probabilidad y de la estadística (2001: 90). Define esta teoría de este modo: "la teoría de los juegos es un análisis matemático riguroso de los conflictos desde un punto de vista racional. Estudia la pugna entre unos oponentes, capaces de pensar por su cuenta y de engañarse entre sí" (2001: 92). El principio racional en que se basan los jugadores les impulsa a buscar la utilidad, o a asegurarse un mínimo de utilidad, en lugar de maximizar dicha utilidad.

La forma en que la "teoría de los juegos" da valor a los conceptos de juego y de estrategia se encuentra en la premisa de que "un juego es una situación" (2001: 93). Explica el autor que en cada juego intervienen unos jugadores; cada jugador representa a una persona o situación y cada jugador ha

de tomar una decisión. Cuando las decisiones se producen en cadena se denomina “juego desarrollado”. Las decisiones se toman en un marco de incertidumbre estructurada, puesto que no se conocen las reacciones o decisiones de los otros jugadores; el resultado debe ser entendido desde la utilidad (2001: 94-95).

Esta teoría aporta un concepto fundamental sobre la estrategia. Veamos: en el juego, los jugadores establecen una serie de preferencias y objetivos y para ello se deben dar las siguientes circunstancias: hay que proveerse de información sobre los jugadores; el jugador estudia las posibilidades de actuación propias y las de los jugadores oponentes; el jugador estudia sus posibles reacciones propias ante las decisiones de los otros, así como las de los otros ante las propias; en función de lo anterior, se elige la alternativa más conveniente. Pues bien, cuando se producen varias decisiones o una cadena de decisiones que tienen por objeto introducir un resultado se denomina táctica. Sin embargo, al margen de la aparente sencillez del planteamiento, en el contexto de los problemas sociales y su complejidad, a lo que se añaden el elevado número de combinaciones posibles, “aconseja simplificar el proceso” y, por tanto, reducir el número de decisiones (2001: 96).

5.2.2.1. Juegos y estrategias

A partir del planteamiento anterior, el autor elaborará la idea de estrategia. La estrategia es la suma de las tácticas. Distingue diferentes clases de estrategias. Así, denomina “estrategia pura” cuando un problema se resuelve con una sola táctica, cuando se usan varias –como ocurre en el marco de los problemas sociales- se denomina “estrategia mixta” (2001: 97), como quedó ya referido en su obra anterior conjunta con Martínez Ramos, texto al que remite al lector (1981).

Aclara que “la esencia de un juego de estrategia radica en la interdependencia de las decisiones de los jugadores”.

Siendo la interacción consecutiva o simultánea, que vendrían a ser “juegos consecutivos y juegos simultáneos” y “juegos de suma cero y juegos de suma distinta de cero” (2001: 98-103). Los “juegos consecutivos” se producen cuando el jugador actúa cuando es su turno y, en consecuencia, su decisión afectará a los otros; en este tipo de juegos el razonamiento es lineal. En los “juegos simultáneos” los jugadores actúan de forma simultánea e ignoran, por tanto, qué están haciendo los demás; aquí el razonamiento es circular. En los “juegos de suma igual a cero”, las ganancias de un jugador se hacen a costa de los demás jugadores. En los “juegos de suma distinta de cero” los jugadores pueden ganar o perder al mismo tiempo.

5.2.2.2. Teoría de los juegos y estrategia

Tras las reflexiones anteriores, se trata de probar las aplicaciones de la “teoría de los juegos” a otras disciplinas. Así, apunta que la “teoría de los juegos” modificó tres conceptos en el marco del pensamiento estratégico: el de la utilidad, el de la incertidumbre y el de la estrategia (2001: 113-114). Menciona una serie de disciplinas que vieron enriquecidos sus análisis con esta teoría: biología, antropología, sociología, *management*, marketing, ciencia de la comunicación, entre otras muchas. Vamos a destacar algunos aspectos de interés. Por ejemplo, las aportaciones de la “teoría de los juegos” a la “teoría de la decisión”. Siguiendo a Resnik (1998) en *Elecciones, una introducción a la teoría de la decisión*, define la teoría de la decisión como “el conjunto de teorías matemáticas, lógicas y filosóficas que se ocupan de las decisiones que toman los individuos racionales, ya sean individuos que actúan aisladamente, en competencia entre ellos o en grupos”. Cita una tipología de decisiones (rutinarias, de orientación, etc.) de acuerdo con un modelo compuesto por tres elementos básicos: el de los estados de naturaleza (situaciones dadas), acciones (estrategias u opciones) y resultados (consecuencias) (2001: 120-121).

En el caso del *management*, aclara que se ha producido una tendencia entre los economistas a utilizar estrategia y política como términos sinónimos (2001: 122). Sin embargo, de todas las disciplinas, afirma que es en el marketing donde se dan las condiciones necesarias para la aplicación del pensamiento estratégico y enumera: "persecución de objetivos en una situación competitiva, limitación de recursos propios, toma de decisiones ante la incertidumbre de las decisiones/reacciones de los competidores, elección entre diferentes alternativas de acción y resultados" (2001: 125).

5.2.2.3. Teoría de los juegos y comunicación

Señala que existe una relación estrecha entre la comunicación y la "teoría de los juegos" de la que ambos se benefician. Por una parte, la teoría utiliza la noción de comunicación –y sus implicaciones- y, por otra parte, las ciencias de la comunicación utilizan los principios y modelos analíticos de la teoría (2001: 127). Afirma que, de hecho, la comunicación es "esencial para la ejecución de cualquier estrategia cooperativa" (2001: 128). Como, asimismo, la estrategia es fundamental para la comunicación; para ello refiere dos hechos fundamentales: la aplicación al estudio de las audiencias del cálculo de probabilidades y la introducción de la estrategia publicitaria en la universidad española en 1971 (2001: 128).

Refiere que fue, precisamente, a principios de los años 80 cuando la comunicación estratégica encontró la aportación de la "teoría de los juegos". Ello fue debido al siguiente planteamiento: en primer lugar, en el mundo de la comunicación se da una situación de juego (las marcas competidoras en publicidad, por ejemplo); en segundo lugar, los comunicadores distinguen entre juegos de suma cero y juegos de suma distinta de cero (se trata de negociar); se produce una equivalencia entre ambas, puesto que la "teoría

de los juegos" reproduce la actividad principal de la relación empresarial (2001: 129-130).

Respecto a la aplicación estricta de dicha teoría a la comunicación, ya que se trata de una teoría matemática formalizada, le parece oportuno distinguir entre el paradigma lógico-analítico y el paradigma lógico-formal. El paradigma lógico-analítico sitúa el juego en su dimensión de conflicto e inserta las nociones de incertidumbre y utilidad en el marco del análisis y comprensión de un problema estratégico. El paradigma lógico-formal, por su parte, concierne al aparato matemático de la mencionada teoría, es decir, la aplicación de modelos formales que permiten realizar análisis objetivos, como puede ser la planificación estratégica de medios (2001: 130-131). Dicha aplicación tuvo lugar, en primera instancia, en Estados Unidos, como refieren Weinberg (1961) en "An analytic Approach to Advertising Expenditure Strategy" y F. D. Robinson (1962) en "The Advertising Budget". En España fue aplicado por vez primera por Emilio Martínez Ramos y Javier Suso (1974). De hecho y respecto a España, confirma que fue el autor, conjuntamente con Martínez Ramos, los que fundamentaron la estrategia de comunicación a partir de la "teoría de los juegos" cuyo resultado fue la publicación en 1981 de *La estrategia de la comunicación publicitaria*.

Hubo que esperar seis años a que en Estados Unidos Priscilla Murphy (1989) en una ponencia, "Game Theory a Paradigm for The Public Relations Process", propusiese en 1987 la aplicación de la "teoría de los juegos" como modelo en las Relaciones Públicas (2001: 131).

5.2.2.4. Las dimensiones o facetas de la estrategia

Para estudiar el concepto de la estrategia, ya había anunciado que se trata de un concepto poliédrico en el sentido de que el concepto de estrategia puede abarcar diferentes dimensiones o facetas (2001: 139). Para ello, aduce el estudio de Henry Mintzberg en 1992 *Five P's for Strategy*. En 1994

Arnold Hax retomó el tema en "Defining the concept of Strategy" (1994) y llegó a proponer seis dimensiones, una más que Mintzberg. Por su parte, R. A. Pérez propone ocho dimensiones que vamos a referir en las líneas que siguen:

1)**.** La estrategia como anticipación (2001: 140-144). Es lo que refiere como dimensión anticipativa o, en otras palabras, de los futuros posibles se elige el preferido; para ello, remite a la obra de Godet (1993), *De la anticipación a la acción* y al prólogo a esta obra de Godiña, así como la obra de Torrón (1997) *El análisis de sistemas*. Le sirve de apoyo la "teoría de la contigencia" de Woodward propuesta en (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, que planteaba la relación entre el entorno y la estructura de una organización. Partiendo de que las organizaciones son sistemas abiertos, la relación con el entorno es permanente y se requieren mecanismos de autorregulación o retroalimentación, como propuso Simon en su aportación a la "teoría de sistemas" (1974) en *La science des sytèmes, science de l'artificiel*. Además, los cambios producen sus efectos en la sociedad como refieren A. Toffler (1971) en *El shock del futuro* e Igor Ansoff (1978) en su artículo "Planificación de la gestión empresarial ante el cambio".

Asimismo, estima que, en la corriente actual de la prospectiva, una vez aceptado el principio de complejidad, se han incorporado teorías de otras ciencias: como la teoría del caos de Gleik (1987), *Chaos*; la de las bifurcaciones en Prigonine (1983), *¿Tan sólo una ilusión? Una exploración del caos al orden*; o en la de éste con Stengers (1994) en *La nueva alianza: metamorfosis de la ciencia*. *Entre el tiempo y la eternidad*. Admite que "si bien la estrategia requiere el apoyo de la prospectiva, también necesita de la decisión para ser llevada a la práctica" (2001: 144).

2) La estrategia como decisión (2001: 144). Advierte que "la toma de decisiones se convierte en estratégica únicamente cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito interviene

la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos" (2001: 144). Admite que existen intenciones estratégicas que se detectan en discursos como son las estrategias emergentes, como proclamaron Mintzberg y Waters (1985) en "Of strategies, deliberate and emergent" y Burgelman (1970) en "A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context, and, the concept of strategy", aunque también las estrategias sean de forma deliberada. En cualquier caso, está de acuerdo con Lindblom (1959) como profirió en "The science of muddling through", respecto a que la estrategia no es por completo un proceso ordenado o controlado. Tal vez, por ello, tanto Mintzberg (1992) como Hax (1994) en las obras arriba mencionadas optan por reflexionar sobre la estrategia como un modelo de decisiones y no como un conjunto de decisiones.

3) La estrategia como método (2001: 145-146). Lo que aporta esta dimensión es que lo importante no es qué se va a hacer, sino cómo se va a hacer; con ello, introduce el concepto de método. Entiende por metodología o modelo estratégico cuando se use más de un método.

4) La estrategia como posición y como ventaja (2001: 145-147). Afirma que todo método implica una toma de posición. Así, la escuela del posicionamiento, liderada por M. Porter con dos aportaciones importantes, (1980) *Competitive Strategy* y (1985) *Competitive Advantage*; en ellas se estima que una estrategia permite obtener una posición de ventaja u ocupar una posición de fuerza. Al mismo tiempo, la posición ubica a un producto o a una organización en un segmento del mercado o en la mente de unos potenciales clientes. Son dos las corrientes de esta escuela. La primera entiende que la estrategia debe asentarse en aspirar a tomar una buena localización o ubicación y, en ello, se distancia de la concepción estática de la estrategia. La segunda, o tendencia "proyectiva", implica prestar atención al camino que se recorre para ocupar una determinada posición. A este respecto, autores como Hamel y Pralahad (1990) con el

artículo "El propósito estratégico" y (1995) la obra *Compitiendo por el futuro* hablan de un "propósito estratégico; mientras que Pümpin y García Echevarría (1986) en *Management estratégico* y (1993) *Estrategia empresarial* optan por las "posiciones estratégicas de resultados (per).

5) La estrategia como marco de referencia (2001: 147-148). En este apartado introduce la dimensión de lo colectivo o, en otras palabras, la capacidad de la estrategia "para enmarcar el comportamiento colectivo" (2001: 147). Su argumento es que, puesto que se parte de la estrategia como un marco que indica unos modos de actuación, o desestima otros, la estrategia de comunicación escrita y compartida debe integrar esa pluralidad colectiva, o se corre el riesgo de perder la coherencia de los mensajes.

6) La estrategia como perspectiva y visión (2001: 149-159). La visión implica la capacidad para seguir el camino elegido, dentro de una consistencia lógica, sin salirse de él. Ya Makridakis (1993) en *Pronósticos, estrategia y planificación en el siglo XXI* propuso que la estrategia es una idea capaz de guiar conductas. Hax (1994) en el artículo "Defining the concept of strategy", se refirió a ella como una fuerza integral, "blueprint", guía de oro de una organización entendida en su totalidad. También Selznick, muchos años antes, había aludido a ella como identidad (1957) en *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*.

7) La estrategia como discurso y lógica de la acción (2001: 150-151). Para esta dimensión sigue el pensamiento de Paul Ricoeur en la obra *El discurso de la acción* (1988) y de acuerdo con éste plantea que la estrategia conlleva una serie de conductas que remiten a una lógica de la acción. Y es desde esta lógica de la acción de donde derivan tanto las acciones que se refieren a la conducta presente como a las futuras.

8) La estrategia como relación con el entorno (2001: 152). Esta breve dimensión viene a señalar a la estrategia "como la

elección de un estilo o de una forma de relacionarnos con nuestro entorno" (2001: 153). Porter (1985) en *Competitive Advantage*, recuerda, ya había advertido la relación entre la estrategia de la empresa y el entorno.

Nos encontramos con el último apartado antes de cerrar esta segunda parte, se trata de los conceptos fronterizos de la estrategia. En este apartado aclara qué no es estrategia, pero que sí puede haber un elemento de relación fronteriza. Especifica que ante el riesgo de caer en una definición cerrada y dogmática de la estrategia y, además, para dejar abierta la diversidad que suscitan las diferentes facetas y dimensiones de la estrategia, prefiere, en consecuencia, aclarar otros conceptos o términos que pueden confundirse con la estrategia. Por ello, a partir de Johnson y Scholes (1984) en *Exploring Corporate Strategy* elabora un *Vocabulario de la estrategia* en 1993. Términos como misión, meta, objetivos, políticas, programas, entre otros, quedan definidos como conceptos o, más bien, como herramientas operativas de la estrategia, no sus sustitutos.

5.3. HACIA UNA NUEVA TEORÍA DE LOS JUGADORES

En la primera parte había explorado el concepto de la estrategia en su dimensión histórica y etimológica, así como había sentado las bases para la estrategia en el marco de la sociedad moderna y los condicionantes de la probabilidad y la incertidumbre que daría su fruto en la "teoría de los juegos". También había explorado el carácter multidimensional o poliédrico de la estrategia. Pues bien, en esta segunda parte, retomará el marco del juego, pero para enriquecerlo con otra dimensión, la inserción de la dimensión humana y, por consiguiente, veremos la presentación de un modelo de jugador diferente.

Así, le parece oportuno comenzar por introducir la crítica a la "teoría de los juegos" por parte de P. Mirowski (1991) en "When games grow deadly serious: The military influence on

the evolution of Games Theory". Morowski alude a la coartada ética de la teoría que fomenta el egoísmo, ya que los seres humanos no son esos seres perfectamente racionales de la teoría. Esta crítica le sirve a R. A. Pérez para plantear los problemas que se derivan de la "teoría de los juegos", aún para sus entusiastas seguidores. Se trata, pues, de no ocultar los puntos débiles de la teoría estratégica y tomar en consideración la necesidad de resolver las limitaciones o contradicciones. Y especifica que existen tres problemas pendientes de resolver que deviene de esta teoría: "la percepción del juego como conflicto puro, la concepción de los jugadores como oponentes racionales y la pretensión de exactitud matemática" (2001: 175).

5.3.1. La aportación de Nash

Respecto a la concepción del juego como un conflicto puro y de los jugadores como antagonistas, el autor asume que "la idea del conflicto como duelo y del mercado como un campo de batalla está hondamente arraigada en nuestra sociedad" (2001: 177-178). Aclara que fueron dos las circunstancias que debilitarían la relación establecida entre racionalidad y confrontación. Una de ellas vino de la mano de Nash con la exposición de los puntos de equilibrio. La segunda vino de la mano de los filósofos postmodernos.

Pero antes de introducir este doble rechazo, hace un paréntesis para reflexionar sobre la idea de conflicto, especialmente, cuando el enfoque estratégico "concibe al hombre como un resolutor de conflictos" (2001: 179). Por ello, distingue entre problemas y conflictos, considerando a los conflictos como una categoría de los problemas. Así, desde diferentes disciplinas, estudia las bases del conflicto. Inicia este análisis multidisciplinar (que cuenta además con una extensa bibliografía que no podemos reseñar en este lugar) desde las bases bio-ecológicas o la elección de la naturaleza, las bases antropológicas del conflicto/consenso, las

bases psicoculturales o el “homo narrans”, las bases sociológicas del conflicto social, las bases políticas y económicas (2001: 180-194). El planteamiento del conflicto en el marco de diferentes disciplinas es una herramienta de carácter multidisciplinar, como hemos señalado, que ayuda a plantear la idea de conflicto desde otras disciplinas para encauzarla nuevamente en el ámbito de la estrategia y transformar la idea de juego estratégico.

Si bien el punto de equilibrio ya estaba en los juegos de suma cero, como ideó Von Neumann, sería Nasch (1950) en los artículos “The bargaining problem” y (1953) “Two persons, cooperative game”, quien extendió el punto de equilibrio a los juegos de suma distinta de cero. Nash, resume el autor, parte de que los diseñadores de juegos suelen diseñar juegos bien diseñados como “juegos de salón”. Los “puntos de silla” o de equilibrio representan resultados que, una vez finalizado el juego, son aceptados por los jugadores; un punto de equilibrio vendría a representar un resultado estable; es estable en tanto que si un jugador modificase su estrategia en el juego de forma unilateral se vería perjudicado con el cambio (2001: 194-195).

5.3.2. Planteamiento de nuevo modelo de juego

La aportación de Nash es de suma importancia, puesto que a partir de sus “puntos de equilibrio”, R. A. Pérez guiará el tema del juego, no entendido como “duelo”, sino como “consenso” entra las partes (2001: 195-196). A partir de ahora, hablará de juego como consenso. Ahora bien, estima, en una situación social de equilibrio, la resolución de problemas viene dada como consecuencia de dos tipos de acción, la voluntaria y la colectiva. La acción voluntaria no es forzada y la acción suele ser de forma individual o colectiva a través de ciertos pactos. La acción colectiva cuando se trata de un tipo de coordinación coactiva se manifiesta mediante el uso, por ejemplo, de las leyes (2001: 196-201).

Es más, la aportación de Nash le permitirá al autor elaborar un nuevo modelo de juego cuyo planteamiento expone al final de este apartado (2001: 201-202). De forma sucinta expone las bases:

1) El juego y su estrategia correspondiente no tienen porqué estar orientados necesariamente a una confrontación, sino que pueden estarlo hacia una resolución del conflicto o hacia el aprovechamiento de una oportunidad.

2) Los jugadores que participan en un juego no tienen porqué estar en un modelo de enfrentamiento o en una situación de antagonismo; puesto que la diferencia puede convertirse en un factor ventajoso y empujar a las alianzas entre jugadores.

3) La nueva concepción del juego considera a éste con un sustrato dinámico acorde con un enfoque del juego en movimiento y que se interpreta de acuerdo con el fluir de los acontecimientos. Así se hablará de "estados de juego" correspondientes a etapas.

4) Si el juego, tal y como lo planteó Von Neumann, poseía una serie de elementos (situación, jugadores, objetivos, decisiones, incertidumbre y resultado) se verá enriquecido con la aportación de nuevos elementos como escenario, contexto, antecedentes, recursos, etc.

5) "La teoría estratégica ha de incorporar necesariamente el componente simbólico y cultural a sus planteamientos".

5.4. EL NUEVO JUGADOR

Resulta obvio que, para este nuevo planteamiento de un modelo de juego, se hace necesario revisar el elemento fundamental del juego, el jugador. Por ello, el autor reflexiona sobre el carácter racional del jugador e introduce el elemento no ya del jugador, pero sí el del sujeto. Con ello, introduce una crítica hacia los modelos que presentan al "actor

racional", al "hombre económico" o al "hombre operacional", olvidando el carácter multidimensional y la complejidad del ser humano. Se trata de recuperar, en definitiva, al jugador como hombre para la teoría estratégica (2001: 210-211). Para ello, su punto de partida es que "la complejidad de la estrategia comienza en la propia complejidad de nuestro ser individual" (2001: 212).

No cabe duda que el autor cuestiona la validez de la racionalidad como cualidad única del jugador y, a fin, de enriquecer las dimensiones del jugador, plantea una serie de etapas en las que se cuestiona la validez de esta racionalidad. En una primera etapa reflexionará sobre la posible "deshumanización de los jugadores" y estudiará los supuestos de una teoría estratégica basada en la racionalidad. En una segunda etapa propondrá un nuevo modelo de hombre-jugador apoyado en el paradigma del hombre que propone la ciencia actual. En una tercera etapa expondrá una nueva teoría estratégica ("la teoría de las partidas") basada en el nuevo modelo de hombre jugador. Estudiaremos cada etapa separadamente en las líneas que siguen.

5.4.1. La deshumanización de los jugadores

En la apertura de este debate sobre la racionalidad, el autor, una vez más, habrá de recorrer la historia de las ideas y el pensamiento en una tarea multidisciplinar, probando el sustrato enciclopédico que es natural a su obra. Parar ello, parte de la sustitución del estratega por el de estrategia que se ha producido, tanto en la "teoría de los juegos" como en el desarrollo del *management* estratégico contemporáneo. Para estudiar la evolución que ha sufrido la concepción del estratega recorrerá las culturas oriental y occidental. Posteriormente, analizará cómo la estrategia ha asimilado la noción de racionalidad tomada de la filosofía y de la acción social (2001: 212-213). Anotemos que, dada la extensión de la base documental de este apartado supondría anotar todas las

obras fundamentales de la filosofía y de la evolución del pensamiento, tanto oriental como occidental que aporta el autor, pero que dejamos constancia de ello ante la imposibilidad de reproducir en detalle toda la bibliografía (2001: 213-226).

La imposibilidad de anotar todas las fuentes filosóficas, no impide que hagamos una pequeña excepción con respecto a la institucionalización del actor o sujeto racional. Precisamente, el "homo oeconomicus" de Adam Smith (1994) presentado en *La riqueza de las naciones*, se enriqueció, resume el autor, con la noción de "racionalidad instrumental" que aportaron las teorías del acto de Max Weber (1922) en *Economía y sociedad*; y (1949) *The Methology of Social Science*, y con el utilitarismo de Jeremy Bentham y Ludwig Von Mises (1949) en *Human Action: A Treatise on Economics*. Del cruce de estas teorías, concluye el autor, "iba a surgir el actor racional como un individuo que intenta maximizar su utilidad o minimizar su riesgo" (2001: 224). En opinión del autor, éste es el modelo de jugador sobre el que Von Neumann y Morgenstern construyeron su "teoría de los juegos".

Lo que se plantea el autor es si la racionalidad de los jugadores debe ser mantenida o, por el contrario, se debe buscar un modelo más acorde con la realidad individual o social. Para ello, revisa los argumentos a favor del supuesto de la racionalidad y aquellos otros que critican este supuesto (2001: 226-240). Respecto a los argumentos a favor de este supuesto, comienza por el mismo, ya que el supuesto de racionalidad implica simplemente la capacidad del ser humano para tomar decisiones, por ejemplo. Otro argumento a favor vendría dado por la economicidad o tendencia a que el ser humano demuestra al producir, consumir o invertir, como defendió Becker (1976) en *The Economic Approach to Human Behaviour* de la escuela de Chicago.

Respecto a las críticas al supuesto de la racionalidad resume aquellas que vinieron desde dentro de "la teoría de los

juegos" y aquellas otras que vinieron desde otras disciplinas. Así, algunos experimentos realizados en la RAND Corporation y llevados a cabo por Flood (1968) para comprobar la aplicación empírica de la teoría demostraron un comportamiento "irracional" en situaciones de la vida real, como dejó patente en "Some experimental games"; además, a Flood y Dresher les preocupaba que las "soluciones de equilibrio" de Nash no se producían en los experimentos. En adición, los experimentos llevados a cabo por Scodel (1959) y sus colaboradores, como fueron descritos en "Some descriptive aspects of two persons non-zero sum games", corroboraron las conclusiones de Flood. En adición, la formulación del planteamiento de "el dilema del prisionero" de Tucker, recogido por (1992) Dixit en *Pensar estratégicamente*, y próximo también a RAND Corporation, estima igualmente la ausencia de sentido común en el dilema.

La crítica desde otras disciplinas cierra este apartado y merece la pena destacar los argumentos presentados por la filosofía moderna, con autores como Baudrillard, Derrida, Foucault y Lyotard. La escuela cognitiva en la psicología cuestiona, no la racionalidad, sino los límites de la propia racionalidad, como estimó Herbert Simon (1947) en *Administrative Behaviour* y otros autores. Las críticas también se plantean desde la postura en la que se pone en evidencia la errónea disociación entre razón y emoción por parte de autores como Fridja (1986), Plutchick y Kellerman (1980) o Oattley y Jenkins (1996). En este análisis enciclopédico, mencionemos la crítica venida desde la física moderna con Bohr, desde la comunicación con Habermas, o desde la filosofía con Huici (1996) o Xirau.

No tenemos oportunidad aquí para mencionar todas las fuentes, pero, en este punto, el autor nos ha permitido advertir, que las críticas a la racionalidad son, en realidad, el reflejo de un pensamiento común que cuestiona la racionalidad, no para desecharla, sino para hacer una revisión de su uso. No deja de sorprender, pues, que el colofón a estas digresiones, va a ser la

reformulación de la cuestión inicial sobre el supuesto de la racionalidad, ofreciendo tres opciones (2001: 240-242). Veamos, la primera propone mantener el supuesto de la racionalidad, defendido, según el autor, por gran parte de los economistas que trabajan en la teoría estratégica (2001: 240). La segunda propone ampliar la noción de racionalidad. La tercera opción propone “cambiar de paradigma” (2001: 241). Para el autor, puesto que el consenso sobre la racionalidad está ya roto, indica que se debiera “abordar el tema desde otra perspectiva científica que pudiese ofrecernos un modelo más comprehensivo de la conducta” (2001: 241), en línea con el pensamiento de Racionero y Medina (1990), expresado en *El nuevo paradigma*.

5.4.2. El paradigma emergente

Inicia este apartado con una afirmación significativa: “la crisis del sujeto en las ciencias del hombre” (2001: 251). El problema ya había sido expuesto de una manera lateral como hemos sumarizado en las líneas precedentes. El autor es consciente de que se trata de un problema que sobrepasa a la teoría estratégica; puesto que tiene sus inicios en el siglo XVIII como resultado de la influencia del pensamiento cartesiano-newtoniano. Por ello, hace una revisión de disciplinas como la psicología, la sociología, la medicina, la biología y antropología, disciplinas todas que perdieron al hombre como principio integrador. Tras revisar las aportaciones de Pinillos (1975), Jesús Bermejo (1998), Martínez Minguélez (1993), Yela (1974), Bruner (1991), Thuan (1998) o Morín (1988), que podrían resumirse en el intento de retomar para las diferentes disciplinas el sentido de un conocimiento integrador – y no fragmentado -, integrando al sujeto en su totalidad (2001: 255). Se trata, en definitiva, de la “recuperación del sujeto” (2001: 255).

La recuperación del sujeto no ha venido, como podría esperarse, de las ciencias sociales o de las humanidades, sino

de la física. Precisamente, ha sido la física y en concreto, Niels Bohr, la que “ha vuelto a colocar al hombre en el centro de su propia representación del universo” (2001: 256-257). En opinión del autor, los cinco fundamentos aportados en este sentido desde la física son: la teoría de la relatividad de Einstein, el principio de incertidumbre de Heisemberg, la teoría de las estructuras disipativas de Prigogine, el principio de exclusión de Pauli y la noción de complementariedad de Bohr. Así, la noción integradora de espacio-tiempo de Einstein, las consecuencias de la intervención del sujeto observador en el principio de Heisenberg, la visión holística de Pauli y la postulación por parte de Bohr sobre que el sujeto observador crea la realidad, permiten al autor, desde el fundamento de las aportaciones científicas, preparar el camino para plantear la necesidad de integrar al sujeto en el discurso científico (2001: 259).

Llegado a este punto, una vez más, el autor reflexiona a partir de diversas fuentes, sobre este problema. La necesidad de integración del sujeto quedó ya planteada; el problema surge ante el modo de hacerlo. Así, Pinillos (1988) plantea hacerlo desde la personalidad y la mente; Penrose (1991) sugiere la consciencia y la mente; Marina (1997) la voluntad; Jacob (1997) propone la intencionalidad, por destacar algunas posiciones (2001: 259-260). Lo que sí quiere dejar claro el autor es la formulación de esa necesidad, sea cual sea el planteamiento. En su opinión, la transformación debe producirse teniendo en consideración una perspectiva multidisciplinar, es decir, una perspectiva capaz de integrar al sujeto y sus decisiones en la dimensión lógica, psicológica, sociológica, cultural, etc. (2001: 260).

Desde su punto de vista, va a ser la teoría de sistemas la que permita unificar la diversidad de posiciones académicas y lograr una interpretación del sujeto. De hecho, el modelo sistémico le permite estudiar al sujeto como “un sistema viviente, abierto, activo y orientado por objetivos; evolucionado; multidimensional y relacional; complejo;

simbólico; axiológico; dotado de capacidades cogitativas-comunicativas, imaginativas-prospectivas y estratégicas-electivas (2001: 260-280). Una vez más, la abundante bibliografía nos impide reseñarla o mencionarla en detalle, pero dada la importancia de esta teoría para el desarrollo posterior de la obra, destacaremos algunas obras de interés. Valga anotar la aportación imprescindible de Bouldinfg con su formulación de la teoría en *General System Theory. The Skeleton of Science* (1956), de Kremyansky (1960) y de Bertalanffy (1968).

5.4.3. El modelo del hombre jugador

La aplicación de la teoría de sistemas le permitirá al autor elaborar una teoría de los jugadores y, en consecuencia, implicará una revisión de la teoría estratégica. Pero, en primera instancia, formulará el modelo del hombre-jugador; y utiliza la voz modelo en el sentido de una construcción hipotética y teórica (2001: 293) De este modo, el autor propone "un modelo que concibe el sistema estratégico humano como el resultado de la interacción de varios subsistemas interrelacionados; en concreto, los subsistemas cognitivo, valorativo, prospectivo/imaginativo y electivo" (2001: 295). A su vez, este modelo, continúa, está regido por seis principios (2001: 295-297):

a) El principio de desarrollo y relación con el entorno.

b) El principio de percepción selectiva.

c) El principio hermenéutico-narrativo. El autor señala dos aspectos: por una parte, el ser humano "traduce, representa, organiza las informaciones sobre la realidad exterior"; de otra parte, y siguiendo a Sarbin (1986), "los seres humanos, pensamos, percibimos, imaginamos y hacemos elecciones de acuerdo con las estructuras narrativas" (2001: 296).

d) El principio de valoración.

e) El principio de coherencia interna. O, en otras palabras, “la necesidad de la unidad del sujeto en el espacio-tiempo” y que requiere que su concepción del mundo sea igualmente “unitaria y equilibrada” (2001: 297).

f) El principio de intencionalidad y agencialidad, es decir, la necesidad que posee el ser humano de “dar a su vida un sentido de significado y de dirección” (2001: 297).

Establecidos los principios que animarán su modelo, el autor describe los procesos y funciones que tendrán lugar en la elaboración de estrategias. Describe, para ello, una serie de procesos que anotamos a continuación.

1) El primer proceso hay que entenderlo a partir de la teoría estratégica convencional, a excepción de la escuela sociocultural del *management* con (1977) Rhenmann, (1977) Norman y (1992) Jonson. La teoría estratégica convencional concebía a los actores como sujetos en blanco, que ponían el énfasis en el presente y en el futuro. R. A. Pérez, distanciándose de este planteamiento formula un proceso en el que tienen cabida los antecedentes y que la perspectiva que adoptan los sujetos es de carácter cultural. Así, aclara, el pasado del sistema está constituido por los antecedentes de una situación específica. Y, así, distingue entre antecedentes remotos, antecedentes inmediatos del conflicto y “antecedentes futuros” o condicionantes (2001: 297-299).

2) El subsistema valorativo (dar prioridades) también se formula para distanciarse de la teoría estratégica convencional que reservaba los principios jerárquicos de ordenar y dar prioridad a ciertos valores en situaciones puntuales. A pesar de ello, reconoce un precedente en el *management* en la figura de Andrews (1961), quien dio importancia estratégica a los valores. Para el autor, el sistema valorativo actúa “en paralelo” con los otros subsistemas y, en consecuencia, no es lineal o formalizado. El sistema valorativo que propone, permite evaluar, como estimó (1972) Laszlo, a partir de una serie de operaciones de carácter selectivo, de orden y

reconducción, en las que se integran también los conflictos de diverso orden, como el cultural, personal, etc. (2001: 299-302).

3) El subsistema cognitivo: la acotación, interpretación y construcción de la realidad. Si bien el enfoque tradicional consideraba la cognición como integrada en la etapa de información, el nuevo modelo de hombre-jugador que propone se apoya en la información que viene dada por el conocimiento y que permite la comunicación; además tiene en cuenta la reconstrucción y representación de la realidad subjetiva. Apunta que, a pesar de que, anteriormente, el conocimiento no había tenido interés para la teoría estratégica ni para el *management*, actualmente la gestión del conocimiento es una materia emergente del *management*. De hecho, advierte que en el *management* estratégico se está produciendo un reconocimiento por parte de algunos autores como Schick (1991, 1999) y Nlebuf y Branderburger (1996), quienes dan importancia al factor hermenéutico dentro del proceso decisorio (2001: 302-307).

4) Los subsistemas electivo e imaginativo-prospectivo: adoptando estrategias. En este apartado, el autor denuncia la excesiva teorización y formalismo de los procesos analíticos de la teoría estratégica y aboga por entablar una relación estrecha con el contexto y los aspectos culturales. Propone que la comunicación estratégica ofrezca al sujeto elementos que encajen con sus propósitos y contextos relacionales, a fin de redefinir o reforzar objetivos si es necesario. En la elección de estrategias no bastan los elementos analíticos y formales, sino que debe usarse la imaginación (2001: 307-315). Y ésta es otra reivindicación.

5) La acción. Puesto que la acción comunicativa, argumenta el autor, es el único modo para comprenderse con los otros y entablar una relación recíproca. La teoría de la acción como recoge Luckmann (1966) ya había realizado grandes aportaciones en este sentido. Por su parte, el autor

añade "el carácter cultural de la acción" (2001: 315), como opuesto a biológico, situando así los estados intencionales dentro de un sistema interpretativo como refirió Bruner (1991). En adición, las acciones obedecen tanto a las emociones como a la lógica (2001: 315-316).

6) En el futuro del sistema reflexiona sobre la necesidad de poner en práctica un sistema de evaluación que contraste los objetivos seleccionados con los resultados, que definió en una obra anterior como "el error como método" (1992). "Como resultado de esta evaluación, se calculan las desviaciones y se reconduce el comportamiento posterior" (2001: 316).

7) En este apartado, el sistema como totalidad: el sujeto emergente (2001: 316-318), R. A Pérez vuelve a poner el acento en el sujeto, el sujeto "como eje central de sus decisiones y organizador de su conducta" (2001: 316). El sujeto que propone es un "sujeto relacional que tiene que coordinar sus significados y sus acciones" (2001: 318).

8) La interconexión del sistema: la intracomunicación. Teniendo en cuenta, razona el autor, la interrelación entre los subsistemas estratégicos (el cognitivo, el valorativo y el decisorio) queda por resolver cómo se relacionan entre sí. Para ello, una vez más, acude a la teoría general de sistemas. El análisis de niveles de la teoría general de sistemas disocia "el objeto de estudio en componentes, subsistemas y elementos" y se definen las características que emergen en cada nivel (2001: 319). R. A. Pérez aplica, pues, a la perspectiva comunicativa los niveles fisiológico, conceptual y estratégico. De acuerdo con este razonamiento, el nivel estratégico se superpone al conceptual y éste al fisiológico. El nivel fisiológico responde a características fisiológicas (sistema neurológico) que son el soporte de un complejo sistema comunicativo (intracomunicación humana). El nivel conceptual realiza un tratamiento analítico y sintético que dará lugar a representaciones simbólicas y abstractas (el concepto). El nivel estratégico, permitirá que se tomen en cuenta valores,

expectativas o preferencias y así realizar un aprovechamiento de oportunidades o la resolución de conflictos; se trata, en definitiva, de ejercer un control sobre el entorno (2001: 318-320).

El modelo de hombre-jugador, concluye, recupera la figura del hombre para reintegrarlo en la teoría. Tal vez, lo más acertado, es transcribir su idea. El modelo de hombre-jugador que propone "es un creador de sentidos y un gestor de futuros, dotado de capacidad para elegir tanto sus metas como las estrategias que le ayuden a alcanzarlas. (...) Es un ser sociocultural inmerso en una semiosfera cambiante. Por ello debemos entender su autonomía dentro de las naturales constricciones que le impone su condición humana y su conjunto de oportunidad" (2001: 321).

5.5. LA TEORÍA DE LAS PARTIDAS

Si la reflexión científica sobre la estrategia había tomado como punto inicial la "teoría de los juegos" de Von Neumann, para dar una nueva orientación al nuevo modelo del juego propuesto por R. A. Pérez, la reflexión ha circulado por diferentes disciplinas, incluida la misma teoría de la estrategia, para configurar un nuevo modelo de juego en el que insertar el nuevo modelo propuesto más arriba de hombre-jugador.

Trazadas las bases del hombre-jugador, quedan ahora por señalar las bases para un nuevo juego estratégico. El juego estratégico que propone es concebido como una partida en el sentido de que se trata del número de manos necesarias dentro de un mismo juego, a fin de que cada uno de los jugadores pueda ganar o perder. Con la noción de juego como partida aspira "superar la noción estática del juego como situación", puesto que se habla de un conjunto secuencial de situaciones; así como aspira a superar la noción de juego como confrontación, ya que en una partida, además de perder o ganar, se puede pretender simplemente la diversión (2001: 329).

En el juego como partida intervienen varios jugadores, entendiéndose por jugadores todos aquellos que puedan afectar al resultado como producto de sus actuaciones. El jugador no tiene porqué ser una persona física, puede ser una institución; pero, ante todo, se trata de jugadores que juegan una partida como seres humanos, que "piensan, se comunican, se reúnen, y se enfrentan/cooperan entre sí" (2001: 329). Además de los jugadores, interviene otros elementos como el contexto, los antecedentes, incidencias, los recursos o instrumentos. Cada jugador, además, ha de tomar decisiones que pueden estar encaminadas a la resolución de un conflicto o a aprovechar una oportunidad, a crear un nivel de confrontación o de cooperación. Las decisiones pueden desembocar "(aunque no todas) en acciones que pueden ser físicas o simbólicas, conflictivas, coordinadas o negociadas" (2001: 331). Si la teoría estratégica clásica contemplaba la toma de decisiones de cara a la incertidumbre estructurada, la teoría estratégica que nos propone el autor es "más hermenéutica y cultural" orientada hacia el hombre y en su capacidad. Por último, el resultado no tiene porqué ser único, sino que un jugador puede obtener varios resultados.

Como ya había señalado el autor, el hombre-jugador no es siempre una persona singular, sino que a menudo se trata de organizaciones, es decir, jugadores colectivos. Frente al jugador individual, cuyas estrategias son a veces improvisadas, el jugador colectivo está constituido por organizaciones donde los problemas se tratan de resolver colectivamente, se asignan objetivos y se programan actividades y estrategias con vistas a un resultado.

Una vez más, antes de probar su hipótesis, el autor, explora y expone diferentes fuentes para llegar así a obtener unas bases fundamentadas científicamente, como prueba la teoría científica de la organización desde 1981. Por ello, revisará los modelos formulados por las escuelas del *management* (2001: 332).

5.5.1. Modelos de las escuelas del *management*

Citando a Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) concuerda que estos autores ya pusieron en evidencia "las diferentes hipótesis sobre el proceso de creación de estrategias" y que además "están íntimamente relacionadas con sus particulares concepciones de la organización, de la estrategia y de la figura del estratega" (2001: 332). El autor reseñará los diez modelos agrupados en los que son descriptivos, comprensivos, socioculturales y de transformación Para ello se apoya en la obra de Mintzberg y sus colegas.

5.5.1.1. Modelos prescriptivos

1) Modelo de la escuela del diseño

El origen de este modelo data de la publicación en 1965 de *Business Policy: Text and Cases* de Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965), miembros del grupo de Harvard Business School, quienes promulgaron un modelo sobre el proceso que debieran seguir los directivos para diseñar sus estrategias Este modelo se basaba, a su vez en los análisis de tendencias PEST (del inglés, tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas) en cuanto a la evaluación externa. Para la evaluación interna seguía el análisis SWOT (del inglés, análisis de fuerza, palabras, oportunidades y amenazas). Los principios de coherencia, consonancia, ventaja y viabilidad regían la evaluación de alternativas (2001: 333).

Contra este modelo, Mintzberg adujo la excesiva formalidad, que separaba el pensamiento de la acción y que, más que un proceso de aprendizaje, la estrategia la entendían como un proceso de concepción. Por su parte, R. A. Pérez señala como aspecto positivo que, a pesar de establecer la necesidad de liderazgo y creación, no estableció un culto al liderazgo (2001: 333).

2) Modelos de la escuela de planificación

El origen de este modelo se remonta a 1965, fecha en que se publica *Corporate Strategy* de Igor Assof y que iba a sentar las bases para obras posteriores a partir de los setenta, como la de George Steiner (1969) *Top Management Planning*. Este modelo aceptó las premisas básicas de la escuela del diseño. Este modelo entiende que las estrategias son parte de un proceso controlado de planificación dividido en secuencias o etapas; se basa, así, en un supuesto mecanicista. La figura del estratega tiene por misión la de aprobar la planificación (2001: 333-334).

La crítica a este modelo aparece en *The Rise and Fall of Strategic Planning* de Mintzberg (1994), y en *Los siete pecados pricipales de la planificación estratégica* de Wilson (1994). Brevemente, estas obras vienen a reflexionar sobre las falacias en las que ha caído este modelo, la de la predeterminación, la de la separación y la de la formalización (2001: 334).

3) Modelo de la escuela del posicionamiento

Este modelo tiene su origen en 1980 con *Estrategia competitiva* de Michael Porter. Este modelo adopta las premisas principales de los anteriores, con las siguientes salvedades. Se apoyan en los contenidos específicos de las estrategias. El planteamiento de soluciones radica en el estudio sistemático que debe ser refutado por pruebas empíricas. Las estrategias y el posicionamiento, deben ser específicas para cada situación (2001: 334-335).

Contra este modelo, Mintzberg planteó el reduccionismo al que sometía la estrategia al identificar el posicionamiento en un listado limitado. Además, el proceso estratégico queda limitado al centrarse excesivamente en el cálculo.

5.5.1.2. Modelos descriptivos

4) Modelo de la escuela empresarial

El modelo, como la bibliografía, se centra en la figura del empresario; la obra *The Organization Makers* de Collins y Moore (1970) viene a ser el germen de este modelo. El eje de este modelo se centra, pues, en la figura del empresario; este modelo se abre a una perspectiva personal, donde el creador o empresario adopta rasgos visionarios como la intuición o percepción. El poder aparece en manos del directivo principal, la búsqueda de oportunidades domina la creación de la estrategia, puesto que el principal objetivo es el crecimiento (2001: 335-336).

Las críticas contra este modelo giran en torno a la escasez de claridad en cuanto al proceso y contra la centralización de la estrategia ligada a un individuo. Sin embargo, R. A. Pérez observa aciertos en este modelo, puesto que estimula la capacidad de adaptación y la flexibilidad, así como subraya la "naturaleza proactiva y visionaria" en la creación de esta estrategia (2001: 336). El autor aduce, asimismo, que este modelo abrió una vía de estudio que vincula al *mangement* y la narrativa, como sugiere la obra de Peter Brook (1968), a pesar de la crítica al mismo por parte de Westley y Mintzberg (1989).

5) Modelo de la escuela cognitiva

El precedente a este modelo se encuentra en la obra de Herbert Simon (1947, 1967), sin embargo, el gran impulso proviene de la psicología cognitiva, en obras como la de Corner, Knichi y Keats (1994). Para esta escuela, la elaboración de la estrategia parte de un proceso cognitivo que ocurre en la mente del estratega, cuya visión del mundo es acotada por el mismo; las estrategias surgen como perspectivas (2001: 337).

Para Mintzberg y sus colegas el problema de esta escuela se origina en el hecho de estar fundada en la psicología cognitiva y por ello, debe resolver el modo en que los conceptos e imágenes se resuelven en la mente del estratega. Sin embargo, señalan como aspecto positivo el reconocer que la estrategia también es un proceso cognitivo que se abre a una diversidad de estilos. R. A. Pérez señala, además, como aspecto positivo de esta escuela el que procesan la información de un modo similar al que hacen los individuos, a la par que señala al estratega como parte activa de los conflictos y soluciones al ser acotador de su realidad.

6) Modelo de la escuela del aprendizaje

Aunque los antecedentes más tempranos, se centran en un artículo de Charles Lindblom, "The science of 'muddling though" (1959) y *Strategy for Decision* de Braybrooke y Lindblom (1963), la obra fundamental es la de James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (1980), quien aportó el llamado incrementalismo lógico. Ambos autores comparten la creencia en la naturaleza incremental del proceso, pero Quinn añadió que la organización estaba formada por una serie de subsistemas. Un nuevo impulso fue dado a estas ideas con la teoría evolutiva en la obra de Nelson y Winter (1982), y con el emplazamiento de la estrategia emergente por parte de Bower y Burgelman. Mintzberg aportó además un gran impulso a la idea de la estrategia como un proceso emergente, que surge como consecuencia de la confrontación entre pensamiento y acción como destacan sus trabajos en solitario y en colaboración entre los años 1972 y 1996. En adición, emergen una serie de obras que apuntan hacia el deslizamiento desde la economía de bienes a una economía de conocimientos, como apoyaron autores como Macchlup (1962), Drucker (1969, 1992) o Nonaka y Taketuchi (1995) (2001: 337-339).

Las críticas no provienen de la línea de Mintzberg, al ser uno de sus integrantes, pero sí queda claro para el autor que

esta escuela arremetió sobre todo contra el tradicional enfoque racionalista del *management*.

5.5.1.3. Modelos comprensivos

Se abrió una nueva perspectiva para la comprensión de organizaciones tras la aplicación de la teoría general de sistemas en las obras de Bertalanffy (1950, 1955, 1962), Anguila (1941), Wienner (1948) y Parsons (1951).

7) Modelo de la escuela sistémica o ecológica

La aplicación de la teoría general de sistemas a la empresa y a la teoría de la organización llegó con cierto retraso, pero se cimentó, finalmente, en la teoría de la contingencia propuesta por John Woodward (1965). En esta teoría se reconoce la relación que existe entre el entorno y la estructura de la organización. Con posteridad, se avanzó con las propuestas planteadas por Burns y Stalken (1966) respecto al entorno predecible y el enfoque sistémico adoptado por Lawrence y Lorsch (1967). Finalmente, ya en 1974, Simon declaró como modelo epistemológico la teoría de sistemas. La escuela sistémica señala al entorno como el actor principal y, por ello, la organización debe responder a las demandas del entorno, así como el liderazgo debe ejercerse desde el entendimiento e interpretación de ese entorno (2001: 339-340).

Para Mintzberg y sus colegas, esta escuela, a la que denominan ambiental adolece de que prevalece lo adaptativo sobre lo anticipativo. Para el autor, sin embargo, “la teoría de sistemas aporta al *management* un modelo epistemológico para comprender los procesos interactivos” (2001: 340), generados tanto dentro de la misma organización, como entre la organización y su entorno.

5.5.1.4. Modelos socioculturales y de transformación

8) Modelo de la escuela del poder

Esta escuela emplea la noción de poder de acuerdo con la influencia económica y política. Esta escuela dio luz a dos vertientes, la del micropoder y la del macropoder. La del micropoder entiende el ejercicio del poder hacia dentro de la misma organización, mientras que la del macropoder se interesa por el ejercicio del mismo hacia fuera de la organización. Es imposible reseñar aquí la extensa bibliografía que aporta el autor, pero apuntemos que esta escuela tomó de la política algunas nociones. Destacan la noción de deslizamiento político en Majone y Wildavksy (1978), deriva estratégica en Crees y sus colaboradores (1980) respecto a la vertiente del micropoder. Con respecto a la vertiente del macropoder destaca la idea de transformación del entorno por parte de Pfeffer y Salancick (1978), la idea de consenso y cooperación entre organizaciones en Hakansson y Snehota (1989) o estrategias colectivas en Astley y Fombrum (1983) (2001: 340-342).

Mintzberg critica la circunstancia de que cada aportación tiende a poner excesivo énfasis en su propia aportación. Para el autor, sin embargo, se trata de una de las escuelas en las que su propio pensamiento encuentra claros vínculos. Precisamente esta escuela se apoya en que la negociación y cooperación son vías alternativas a la mera competencia.

9) Modelo de la escuela cultural

La relación entre cultura y estrategia aparece, en primer lugar en las obras de Eric Rhenman (1973) y Richard Norman (1977). Sin embargo, la cultura no se incorporó al management hasta los años ochenta. Aparecen, así, las aportaciones de Pettigrew (1985), Schwartz y Davis (1981), Peters y Waterman (1984), entre otros. De acuerdo con esta escuela, la cultura une a un conjunto de individuos dentro de una organización, así, la organización entiende que es poseedora de un conocimiento y unas reglas compartidas (2001: 342-343).

La crítica por parte de Mintzberg y sus colaboradores se centra en que esta escuela presenta una vaguedad conceptual y que, aunque favorezca la coherencia, puede dificultar el cambio. Para el autor, sin embargo, esta escuela "abre la puerta para una aproximación cualitativa y simbólica del *management*" en la línea que propone en esta obra (2001: 343).

10) Modelo de configuración

Esta escuela surge en 1970 a partir de la tesis doctoral de Pradid Khandwalla, presentada en la Facultad de Management de la Universidad McGill. Este autor postula que la eficacia está relacionada con las intercorrelaciones entre varios atributos, de acuerdo con las organizaciones que sometió a estudio. La obra de Dany Miller (1976, 1979) sobre los arquetipos y la propuesta sobre perspectiva cuántica del cambio de Miller y Friesen (1977) dieron un definitivo empuje a esta escuela. La característica principal de esta escuela es su tendencia a la síntesis, en lugar de al análisis (2001: 343-344).

La principal crítica a esta escuela ha venido por parte de Lex Donaldson (1996), quien establece que se descuidan las situaciones intermedias y que el vocabulario que propone no llega a describir la diversidad del mundo organizacional. De acuerdo con R. A. Pérez el problema reside en que esta escuela pone el acento en los estados o etapas para concebir la estrategia en forma de "saltos cuánticos" hacia otro estado.

5.5.2. Concordancia de los modelos con la propuesta del hombre-jugador

Para el prof. R. A. Pérez, se trata ahora de saber si el modelo de hombre-jugador propuesto por él se adapta a las propuestas de este modelo. Desde el punto de vista de que su modelo es sistémico, el modelo que mejor se adapta a entender es el de la escuela sistémica, por apoyarse en la

teoría general de sistemas, y también la escuela del aprendizaje. Resume que, de todos los modelos presentados por las diferentes escuelas, algunos sí se adecuan a su propio modelo sistémico. Así, el subsistema cognitivo es una propuesta de las escuelas cognitiva y la del aprendizaje. La escuela empresarial y la escuela de la configuración respaldan el subsistema imaginativo-prospectivo. La escuela cultural pone el acento en el subsistema valorativo. El subsistema decisorio está, sin embargo, presente en todas. La mente paradigmática encuentra eco en la escuela descriptiva y la mente narrativa en la escuela empresarial. La escuela del aprendizaje concuerda con el pensamiento del jugador colectivo dotado de capacidades. La escuela del poder apoya la dimensión relacional. La dimensión cultural es parte del enfoque de la escuela sociocultural. Respecto al papel de la comunicación está contemplado, aunque tímidamente, en las escuelas sistémica, cultural y del poder.

El gran problema, en su opinión, reside en que las escuelas del *management* estudiadas son unidimensionales y parciales. De hecho, la dimensión de la comunicación no llega a ser planteada en profundidad ni resuelta por ninguna de las escuelas. Por todo ello, el autor propone un modelo en el que la comunicación emerja como un proceso directivo fundamental que articule las capacidades de la organización para su movilización y otros procesos. Para que ello suceda, a su entender, tiene que desaparecer la tradicional separación entre economía y *management*, por un lado, y economía y comunicación, por otro (2001: 344-347).

5.6. EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN

Hemos llegado, pues, a la penúltima parte, en la que intenta probar el papel de la comunicación. Como asegura el autor, “la comunicación, basada en la diferencia e intercambio pasaría a ocupar, así, en una teoría estratégica para la acción cotidiana, el papel que la racionalidad (convertida en lógica

formal) ocupa en la teoría formal" (2001: 357). Precisamente es la comunicación la tesis fundamental que subyace en toda la obra, la comunicación como herramienta fundamental para la consecución de objetivos.

Por ello, considerará la comunicación desde la perspectiva política y económica, para abordar la comunicación desde las ciencias de la comunicación. Se trata de plantear el debate, anuncia, no formular una nueva teoría (2001: 359). Por ello, revisará en un doble capítulo el enfoque político-económico, el enfoque de los comunicadores y, finalmente, el de la comunicación estratégica.

5.6.1. Enfoque político-económico: De la información a la comunicación

Plantea, en primera instancia el desigual tratamiento que reciben la información y la comunicación en la teoría económica y advierte que sólo en las dos últimas décadas algunas escuelas de la moderna economía empresarial han introducido la comunicación como parte integrante del proceso estratégico (2001: 361).

Recoge cómo para algunos economistas la información equivale a datos, como es el caso de Melese (1979), Davis, Olson, Ajensjat y Peaucelle (1985). Otros entienden la información como parte de la teoría de la decisión. O, como en Menguzatto y Renau (1994), la información es "información significativa". Respecto a la comunicación, algunas escuelas la identifican como la transmisión de la información, o cuando existe posibilidad de retroalimentación dentro del proceso de transmisión de la información (2001: 362), como ocurre en Goguelin (1989).

El autor reflexionará sobre este debate que se plantea entre la información y la comunicación y cómo circulan ambas en el pensamiento económico político moderno. El origen del debate se plantea ante la consideración de la acción y decisión

como actividades para la creación de riqueza, según refiere Gómez Pallete (1984); surgen, entonces, los llamados “sistemas de información” Así, el precedente de los “sistemas de información” se encuentra en Europa en la figura del economista alemán Gutemberg (1956), quien propuso concebir la empresa con unos factores elementales y un factor dispositivo (la dirección). Pero será en Estados Unidos donde surge la formulación conceptual de los “sistemas de información” (IS) con Richard Anthony en 1965, al distinguir el proceso en el que la información se recoge y manipula para servir a la planificación y al control directivo. La teoría de la decisión sería la que marcaría su influencia en este sentido en Estados Unidos (2001: 365-366), según señala Forrester (1972). Además de estas fuentes, el autor proporciona las provenientes de Gómez Pallete (1988), Berrito (1992) y García Echevarría (1993).

Advierte el autor que el concepto de “sistemas de información”, ni es único ni se ha mantenido estático y, de hecho, recoge las diferentes variantes que nos limitamos a mencionar a continuación. Figuran, en primer lugar, los sistemas simples de procesos de datos de forma manual. MIS (Management Information System), que surgen a partir de los años sesenta con la incorporación de los ordenadores de tercera generación y bajo la influencia de la teoría de sistemas, como han referido Le Moigne (1973), Igor Ansoff (1979) y el mismo autor R. Alberto Pérez (1981). DSS (Data Strategic System) que son sistemas interactivos de información-decisión, de acuerdo con Baker (1985) y la obra conjunta de Parker, Trainor y Benson, (1990). Strategic IS Planning o Information Resource Management. Y, finalmente, SSS (Strategic Suport Systems), según informan Fredericks y Venkatraman (1988) y Muñoz López (1997) (2001: 366-367).

Los “sistemas de información” son fruto del encuentro entre la organización y la tecnología informática y son fundamentales dentro de la concepción moderna de la empresa, como concibieron Davis y sus colaboradores (1985).

Lo que es de suma importancia para el autor, no es ya el papel que cumple la información en su dimensión económica, sino el papel fundamental que cumple en los procesos de creación de estrategias y que son fundamento de la toma de decisiones de corte empresarial (2001: 367-368). De hecho, el nexo fundamental entre información y economía con el propósito de obtener una mayor eficacia en el mundo empresarial, fue puesto de relieve por Parker, Trainor y Benson en *Information Strategy and Economics. Linking Information Systems Strategy to Business Performance* (1990).

Quedaban, pues, instaurados los modelos de información y su gestión dentro de la teoría económica, restaba el de los sistemas de comunicación. Las bases se sientan, en primer lugar, en entre los teóricos y filósofos de la comunicación, en primera instancia con Saussure quien estableció una primera relación entre lenguaje y economía (1919). El manifiesto de Jean Baudrillard *Pour une critique de l'conómie polítique du signe* (1970) pondrá definitivamente el acento en el plano simbólico, aspecto fundamental de la comunicación (2001: 370-371).

En segundo lugar, el marketing introduciría la comunicación a través de la publicidad. De hecho, la publicidad se ha convertido en el fenómeno comunicativo de mayor visibilidad y también el más capacitado para adaptarse a los cambios de los consumidores (2001: 371-375). En adición, las transformaciones del propio concepto de empresa también han potenciado otras formas de comunicación, como la denominada "comunicación corporativa" (2001: 376-378); para ello aduce dos hechos fundamentales. El primero, que se vino gestando en los Estados Unidos desde los años cuarenta se materializa en la obra de Schmertz *El silencio no es rentable* (1987). La segunda queda declarada, a su entender, con la creación de los departamentos de Direcciones de comunicación, adjuntos a la dirección de las organizaciones (2001: 377).

Sin embargo, a pesar de que la comunicación corporativa tiene una función tanto interna como externa, la interna no se ha desarrollado del mismo modo. Se trataba, pues, de implantar y fortalecer la cultura empresarial en el seno de la empresa. Nos recuerda que fue, precisamente, cuando surgió el modelo de la escuela cultural con Rehnman (1973) y Norman (1977) y, posteriormente, popularizado por Tom Peters y Robert Waterman (1984) en *En busca de la excelencia* (2001: 378-379). A raíz de este hecho, dentro del *management* surgen diferentes propuestas para solidificar e implementar la cultura empresarial. Claramente no interesan aquellas propuestas que demandan una autoridad dura, sino las que ponen el acento en un tipo de empresario capaz de diseñar el futuro y asumir el liderazgo, capaz de comunicar, persuadir y motivar (2001: 379).

El liderazgo es de suma importancia por su vinculación a la comunicación estratégica, como nos demostrará el autor. Las principales cualidades del liderazgo aparecen extraídas de una serie de fuentes, veamos. Peter Drucker (1954) en *The Practice of Management* aportó la necesidad de tener una misión; Bennís (1989) habló de visión en *On Becoming A Leader*; John Adair (1990) propuso en *Understanding Motivation* que se trataba de crear equipos; John Kotter (1990) además de visión añadió en *A Force for Change* la necesidad de comunicación y transmisión de motivaciones; Mary Bragg (1996) redujo las propuestas de Kotter a una influencia en *Reinventing Influence*. R. A. Pérez estima que las propuestas sobre las condiciones necesarias para el liderazgo implican que este tipo de liderazgo sólo puede ser logrado a través de la comunicación. De hecho, justifica, "visión, comunicación, transmisión e influencia son ingredientes de la comunicación estratégica" (2001: 380).

Al liderazgo se suma otra importante transformación, la revolución de la calidad o Total Quality Management (TQM). Aunque los primeros círculos de calidad fueron creados en Japón en 1960 por Koauru Ishihawa, existían ya precedentes

en Estados Unidos en la obra de Walter Shewart (1930). Fue, sin embargo, el ejemplo de mercado japonés el que movió al estadounidense a seguir el ejemplo; la extensa bibliografía aparecida en Estados Unidos declara la importancia de este hecho. Destacan, fundamentalmente, la publicación de *If Japan Can, Why Can't We?* de la cadena NBC (1980); o la aportación imprescindible de Deming (1982, 1986); Juran (1988), quien señala la importancia de la dirección en la gestión de la calidad; Feigenbaum (1983); y Crosby (1979) y Shonberger (1990) completan los estudios de management basado en la calidad. En palabras del autor, "la gestión de la calidad ha venido a poner en evidencia la necesidad de la comunicación interna para generar valores e implantar culturas empresariales fuertes orientadas a la calidad y a la satisfacción del consumidor final" (2001: 383). La calidad ha implicado un cambio cultural, en el que la comunicación ha sido fundamental.

5.6.1.1. Gestión de intangibles en las nuevas teorías de la competitividad

La comunicación, concluye el autor, ya ha llegado al *management*. En los años ochenta se producen importantes incorporaciones al *management* a través de las nuevas estrategias competitivas que son la incorporación de los intangibles a la teoría y gestión organizacional (2001: 384). Estima que ha habido cuatro procesos que han colaborado en la incorporación de las variables comunicativas – y las intangibles que con ella se relacionan – en las nuevas teorías de la competitividad. Estos procesos han sido: los de la diferenciación, la gestión del conocimiento, la gestión del capital emocional y la creación de valor (2001: 393-394).

1) La diferenciación

Las formulaciones de la estrategia de la diferenciación se deben a Michael Porter con *Competitive Strategy* (1980) y *Competitive Advantage* (1985). Lo que es de sumo interés

para el autor es la dimensión que cobra la comunicación, puesto que, como advierte el autor, a partir de las teorías de Porter el *management* reconoció, en primera instancia, la comunicación como creadora de cultura; posteriormente, se declarará el poder que posee la comunicación dentro del marco de la competencia de los mercados.

De hecho, como recoge el autor, Porter había propuesto conocer en profundidad las particularidades del sector en que opera una empresa para determinar la estrategia competitiva. Recomendaba cinco fuerzas fundamentales y tres estrategias genéricas: las del liderazgo general en costes, la de la diferenciación y el enfoque o alta segmentación (2001: 396-397). Dada su importancia nos vamos a detener en la segunda. Pues bien, la estrategia de la diferenciación, resume el autor siguiendo a Porter (1982), "consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único" (2001: 397).

Dentro de las estrategias de diferenciación existen variedades. Así, puede darse a través de la implementación de tecnología o calidad; o favoreciendo la distribución en el servicio al cliente; o la diferenciación a través del diseño; o creando una imagen de marca o de la compañía (2001: 398). Dentro de las estrategias competitivas de diferenciación, García Echevarría (1989) ha señalado la importancia de la identidad corporativa como comunicadora de una dimensión cultural.

2) la gestión de conocimiento

Para aproximarse a la gestión del conocimiento, distingue dos aportaciones fundamentales que habrán de converger en lo esencial. La primera entiende que la estrategia depende del aprendizaje como valorara la escuela del aprendizaje, la segunda entiende que el aprendizaje depende de las capacidades. Vamos a resumirlas brevemente.

A partir de las ideas formuladas por Peter Drucker y de la escuela del aprendizaje, el autor plantea las razones por las que son necesarias la información y la comunicación para la producción de conocimiento y su gestión (2001: 400). Por ello, valora las teorías formuladas en la escuela del aprendizaje y revisa las aportaciones de Peter Drucker (1992) en *Managing for The Furure: The 1990s and Beyond*, en primer lugar, de Cyert y March (1963), March y Osen (1976), Argyris (1976), Norman (1977), Schön (1983) en la línea de la organización inteligente. Para la organización innovadora sigue a Tom Peters (1992) en *Liberation Management*. Peter Senge (1990) en *The Fith Discipline* es la fuente de la organización que aprende; mientras para la teoría amorfa o la que aprovecha las oportunidades, sigue a Albach (1997) en el artículo "Proceso de transformación y el aprendizaje de la empresa".

La segunda aportación tiene su origen en el artículo publicado por Parlad y Hamel (1990), "The core competence of corporation" para quienes el tronco de las ventajas competitivas de una empresa radica en las capacidades que subyacen en la misma, como son, el aprendizaje colectivo o la capacidad de coordinación de sus aptitudes. Para ello, valoran, en especial, la comunicación y la participación (2001: 400-401).

Lo verdaderamente importante para el autor es que "la incorporación del conocimiento en los modelos de gestión empresarial constituya otra vía más de reconocimiento y de incorporación de la información, pero también de la comunicación por parte del *management* contemporáneo" (2001: 402).

3) la gestión del capital emocional

La incorporación del capital emocional viene a constituir la incorporación de otro intangible, aparte de la comunicación empresarial**.** Para ello, el autor cuenta con la aportación de una fuente imprescindible, la de Kevin Thompson, quien en su

obra *Emotional Capital* formula la importancia de dar una nueva orientación y dirección a las emociones de las personas relacionadas con una empresa u organización. Así, idea un modelo basado en la comunicación interna en la que integrar el capital emocional, al que acertadamente denomina vínculo perdido (‘missing link’) y propone la fusión de las estrategias de comunicación y la del negocio (2001: 402-403).

4) la creación de valor

En este apartado el autor expone la evolución del valor desde la teoría económica hasta llegar al *management*, con una extensa aportación bibliográfica que no podemos reproducir, pero sí vamos a extraer algunas aportaciones importantes.

En el marco de la teoría económica los antecedentes arrancan de Wittmann (1956) y Engels (1962). Sin embargo, ya en los años cuarenta, la teoría de los juegos, así como la teoría de la incertidumbre y la investigación operativa habían planteado la necesidad de incorporar una lógica racional en el marco del proceso de decisión (2001: 403). El problema que dejó abierto Wittmann fue la variedad de contextos a los que es aplicable el valor, como son el valor de coste, valor de uso, valor de cambio, etc. Con el fin de concretizar un significado, informa el autor, se crean dos posiciones. Una que defendía el “valor subjetivo” dentro de una relación sujeto-objeto, postura que suscriben Leitner (1931), Schmidt (1951), Mellerowitcz (1936, 1955) y Lehmann (1956). Otra construye el valor a partir de la escuela marginalista y la utilidad. Schmalenbach (1954) introduciría el componente de rareza añadido al de utilidad (2001: 404).

Sería a partir de Selznick (1957) y Kluckhohn y sus colaboradores (1961), quienes integraron el valor dentro del *management*. Como ya venía ocurriendo, el concepto de valor en el *management* también encuentra diferentes aproximaciones. Así, con Drucker (1973) se introducen “visión, misión, valores” y, con ello, la relación entre

comunicación y valores. Lotman y la denominada escuela cultural reivindicaron el valor que genera la cultura. El valor en su sentido cuantitativo ha sido puesto de relieve por el *management* norteamericano y europeo manteniendo diferencias; Sveyby (1996) añadiría que además de la consideración cuantitativa había que tomar en cuenta los activos intangibles. Porter (1985) introdujo la noción de "cadena de valor". A finales de los ochenta se plantea la cuestión sobre el "valor aportado" con Band (1994) y el "valor percibido" con Aaker (1996) (2001: 404-406).

Si Aaker había introducido como elementos de "valor percibido" la notoriedad, calidad percibida, la lealtad, así como asociaciones que componen la imagen (2001: 406), R. A. Pérez, por su parte, ampliará la lista a siete elementos que van a ser importantes a la hora de establecer el componente comunicacional en la creación de valor. Así, estima, los elementos referidos al reconocimiento, imagen, seguridad en la decisión de compra, experimentación, calidad percibida, satisfacción y lealtad. Opina que para llevar a cabo una estrategia competitiva se deben cumplir además cuatro requisitos que poseen un componente comunicacional. Se trata de escuchar, la capacidad para identificar, el tener proximidad y saber transmitirlo (2001: 406-407).

Estas reflexiones sobre el valor, desde la teoría económica hasta su integración en el *management*, tienen el objeto, en realidad, de conducir hacia una reflexión sobre la inclusión de los intangibles dentro del valor. Una vez asumidos los intangibles, resta averiguar si es posible su medición. En consecuencia, el autor revisará las diferentes aportaciones en este sentido que, una vez más, están profundamente documentadas. Nos informa que los intangibles obtuvieron el reconocimiento de las nuevas teorías de la competitividad y también del mercado. Fue, precisamente, Sveyvy (1997) en *The New Organization Wealth: Managing and Measuring Intangible Assets*, quien propuso que el valor de una empresa en el mercado estaba formado por el patrimonio tangible y tres

activos intangibles: la estructura interna referida a la organización, la externa referida a los clientes y las capacidades de las personas. Para ello, Sveyvy (1996) propuso en una ponencia unas herramientas de medición. A partir de este momento, surgen empresas y modelos que tienen por objeto la medición de intangibles (2001: 408-410). Recoge el modelo de Skandia, resumido por Ordóñez de Pablos (2000), el cuadro de mando integral o marcador equilibrado ideado por Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996), el monitor de activos intangibles de Sveyvy (1997) y el modelo de dirección estratégica por competencias de Bueno (1998).

De las propuestas recogidas arriba, el autor lamenta la ausencia de herramientas para medir la comunicación. Por esta razón acude a otras fuentes: como los criterios de la European Management Forum recogidos por Pascual Cámara (1990); el informe elaborado anualmente por la fundación World Economic Forum; la propuesta de Fukuyama (1996); la propuesta denominada "el management por la confianza" (1996); el informe del 40 congreso de European Society for Opinion and Marketing Research, recogido en la obra conjunta de Van der Veld y Borgmeijer (1987). Todos ellos vienen a confirmar la incidencia de la imagen corporativa y la imagen de producto. El autor concluye que, a pesar de los esfuerzos, se debe empezar por incluir la imagen como parte de la empresa, que debe ser administrada bajo criterios estratégicos (2001: 410-414).

5.6.2. El enfoque de los comunicadores

Las propuestas estudiadas en el enfoque político-económico arriba estudiado, había evidenciado la necesidad de integrar los intangibles –entre ellos la comunicación- en los procesos estratégicos y competitivos de las empresas. Aunque la comunicación está presente, juega, a su entender, un papel subsidiario; en consecuencia, cree necesaria la inclusión de la perspectiva ofrecida por los comunicadores (2001: 414).

Anota, además, que la comunicación es la esencia de la formulación de la teoría estratégica para la acción cotidiana que cierra este estudio.

El autor reconoce que no existe un consenso entre los teóricos a la hora de definir el concepto de comunicación. Advierte que de las concepciones científicas, las que interesan son aquellas que pueden facilitar la construcción de una teoría y una aplicación estratégica (2001: 420).

Inicia esta reflexión haciendo una breve referencia a la etimología y usos de la comunicación hasta convertirse en otra categoría con el surgimiento de los medios de comunicación (2001: 420-421). Asimismo, reconoce que, a pesar de la concepción científica que instauraron Shannon y Weaver en *The Mathematical Theory of Communications* en 1949, el término no quedó instaurado, como prueban las diferentes escuelas de comunicación. Por ello, revisa las aportaciones teóricas de tres corrientes ya clásicas: la sintáctica, la semántica y la pragmática que exponemos a continuación.

5.6.2.1. La concepción sintáctica

Shannon y Weaber (1949) habían formulado un análisis de la comunicación entendida como el intercambio de mensajes entre personas por medio de sistemas como el telégrafo. Winkin (1984) señaló que la teoría anterior era en realidad una teoría de la transmisión. En cualquier caso, se describía la información como un proceso, donde quedaba ya señalado un canal. La información quedaba identificada con "una magnitud estadística abstracta que califica el mensaje independientemente de su significación" (2001: 422); Winkin (1974) lo denominó "información ciega" (1984), en el sentido de lo que no se comunica no tiene importancia, puesto que lo que importa es el número necesario de alternativas que definan sin ambigüedades el mensaje. Shannon introduce el concepto de entropía desde la termodinámica y la mecánica estadística, para poder medir la información en 'bits'. En

palabras del autor, "a partir de esta idea, la teoría de la información se basa fundamentalmente en la búsqueda de la cantidad de información presentada por un mensaje." (2001: 423)

A partir de los años cincuenta y sesenta se intentó traducir esta teoría matemática de la información a una teoría de la comunicación humana. Jacobson (1963) intentó adaptar este modelo, sustituyendo el "código" por la "lengua". La aplicación analógica de este modelo fue criticada por Yuri Lotman (1998) quien señaló algunos problemas en este tipo de modelo cuando se ajustaban a la comunicación humana, como pretender que existe un idéntico código entre emisor y destinatario, entre otras observaciones.

Sin embargo, a pesar de las críticas a esta teoría matemática, quedó establecida la necesidad de formular una teoría (2001: 422-425).

5.6.2.2. La concepción semántica

El autor señala que la integración de otras disciplinas en el estudio de la comunicación condujo a replantear las bases de la comunicación. Para convertirla en una teoría humana habría que introducir la noción de significación, añadiéndola a la información. Siguiendo a Abril (1976) en *Signo y significación*, arguye que en este modelo en que los fenómenos comunicativos son también culturales, el mensaje aparece como una secuencia de signos, no de señales (2001: 425). Además, con Martín Serrano (1977) en *La mediación social*, reflexiona que los signos poseen más de un significado. Basta con apuntar, concluye, que la sociedad es un sistema polisémico.

A partir de estas reflexiones y otras similares, los estudiosos de la comunicación decidieron separar lo que es información de lo que es comunicación, como recoge Moles (1976) en su *Teoría de la información y percepción estética*.

Tras este razonamiento, surgen dos aproximaciones teóricas, la de las teorías de extracción del significado y las teorías de la representación estructurada. La primera corriente puso el énfasis en la estructura del lenguaje. Puesto que la secuencia de palabras no era suficiente para dar sentido a la comprensión, teóricos como Chomski (1965) a partir de *Aspects of A Theory of Sintax*, Davidson (1967), Fodor (1975) y Pinker (1984) propusieron una aproximación lingüística; se trataba de conocer las reglas del lenguaje, que estipulaban complejas. La segunda corriente argumentaba que la información necesaria para entender una situación bajo discusión no se encontraba en las frases enunciadas. Así, Freedle (1977, 1979) y Pompi y Lachman (1967) se centraron en el componente narrativo del discurso; se reclamó la recuperación de lo implícito por parte de Pompi y Lachman (1967), Brewer (1977), entre otros; Dooling y Lachman (1971) también reclamaron la del contexto. Adams y Collins (1979) aseveraron de forma fundamental que la mayor parte de la información no se encontraba en las palabras, sino en los oyentes. Esta corriente se dividiría, posteriormente, en “Frame Theory” de Minsky (1981) y aquella que propugnaba la narrativa como “story grammar” por parte de Mandler y Jonson (1977), entre otros teóricos.

Lo que es importante es que en estas corrientes se reclamaba para el mensaje la noción de significación, no sólo de información. En adición, el autor, señala otras nociones fundamentales en esta aproximación semántica. Así recoge la distinción entre significante y significado que planteó Saussure (1919) para el signo en *Cours de linguistique général*, incluyendo las aportaciones posteriores de Hjelmslev (1974) en *Prolegómenos a una teoría del lenguaje* y Pierce (1974); así como los niveles denotativo y connotativo expresados por Eco (1972) en *La estructura ausente* y Abril (1976).

Con referencia a los campos semánticos, donde cobran relevancia las imágenes y la comunicación no verbal, aduce

como fuentes, entre otras, a Trier (1931), Guireaud (1960), Watzlawick y Weakland (1977). Por último, recoge las aportaciones teóricas sobre el texto y el contexto en la vertiente de la teoría narrativa que se centra en el contenido y estructura de lo narrado (el texto), liderada por Todorov (1977) y Chatman (1978); y la de la semántica situacional con Barwise y Perris (1983) y Filmore (1975, 1981), quienes ponen el acento en el contexto (2001: 425-429).

5.6.2.3. La concepción pragmática

El autor explica que esta concepción proviene de la convergencia de dos campos científicos. Por parte de la sociología los teóricos de la acción proponen que la acción es una forma de comunicación. Desde la lingüística y las teorías matemático-formales, los teóricos de la comunicación asumen que la comunicación es una forma de acción (2001: 429). En opinión del autor, cuando se asume esta concepción pragmática, se está hablando de acción comunicativa y, por ello, "no sólo estamos superando las concepciones meramente sintácticas y semánticas (...), sino que estamos devolviéndole a la comunicación algo que le corresponde por derecho propio: ser una de las formas más eficaces y económicas de participación e intercambio social" (2001: 431).

Al abordar el planteamiento de la comunicación como acción, precisa que es una subcategoría de la interacción. En este sentido, acepta la noción de interacción formulada por Hollander (1971) en *Principios y métodos de psicología social* para quien la interacción social constituía una relación recíproca (2001: 431). Pero para llegar a definir qué tipo de interacción es la comunicación revisa previamente las tres grandes categorías que abarcan los procesos de interacción, las químicas, físicas y simbólicas. Así, examina con detalle y aportando una gran extensión de fuentes, los tres procesos o categorías (2001: 432-435); de ellos, interesa la interacción simbólica, dada su relación con la comunicación; de hecho,

los expertos aluden al concepto de comunicación para este tipo de interacción.

Anota que cuando se habla de la comunicación como interacción simbólica, se refiere a "un proceso interactivo en que los jugadores ejercen su mutua influencia para cambiar el entorno geográfico (...) y también sociopolítico" (2001: 434-435), en cuanto que posee una capacidad de influencia o poder.

5.6.2.4. La comunicación pública

Esta inserción final tiene el acertado objeto de distinguir entre la comunicación privada y la comunicación pública, dado el papel fundamental que juega la comunicación en la estrategia. Para ello, coincide con la distinción que la publicística alemana ideó entre comunicación pública y comunicación de masas, entendiendo, resume el autor, que el carácter de público viene aportado por las características del sistema social en el que se ubican el emisor y su audiencia y, sobre todo, debido a la función que cumple la comunicación (2001: 436).

Para R. A. Pérez, la función pública de la comunicación permite orientar las estrategias para solucionar problemas de cualquier índole. Pero es precisamente en el terreno de la actuación colectiva donde se hace necesaria la profesionalización en la toma de decisiones, precisamente, dentro del área de comunicación, para así cumplir con los objetivos marcados (2001: 436-437).

Por ello, y como objeto del próximo apartado, estudiará las conductas estratégicas que realizan los jugadores en sus juegos públicos y el papel de la comunicación en dichas estrategias.

5.6.3. El poder de la comunicación

En este apartado último de la III parte, intentará resolver los problemas relacionados con la comunicación estratégica. Así en primer lugar, abordará los aspectos y nociones relacionados con el poder de la comunicación, cómo se administra ese poder, para definir, posteriormente, qué es la comunicación estratégica y para qué sirve.

El autor refiere que son dos las ideas que resumen este capítulo: que “la comunicación tiene un poder muy superior del que solemos concederle” y que “ese poder se puede ‘domar’ si actuamos/comunicamos estratégicamente” (2001: 449). El hecho de que haya considerado la comunicación como una forma de acción, como había señalado, implica la mutua influencia de acciones entre los seres humanos. Asegura que “la relación de recíproca influencia y de poder en que consiste la comunicación puede revestir en la vida social múltiples formas y procesos” (2001: 451). Todas estas formas y procesos que emergen como poderes y ventajas vienen a resumir la idea de que, puesto que la comunicación es recíproca (y no neutral) y ejerce el poder o capacidad de influencia para así modificar la percepción de la realidad o conflicto y, en consecuencia, movilizar a la acción, se debe a que en la comunicación emergen y participan las jerarquías de valores prevalentes. Es lo que denomina como poder axiológico y cultural o el poder de creación y copartición de valores (2001: 451).

Además de las manifestaciones de poder, en su opinión, la comunicación observa tres ventajas: constituirse en una forma de acción que sustituye a actos coactivos; añade un valor simbólico tanto a individuos como organizaciones; y, por último, genera consenso y cooperación (2001: 451-452).

Observa que, para llevar a cabo las manifestaciones de poder, éste debe pasar por la administración y la administración de poder debe hacerse bajo criterios

estratégicos. Es decir, la administración del poder debe hacerse en el marco de la comunicación estratégica.

5.6.3.1. La comunicación estratégica

Habiendo definido la comunicación como una forma de acción o interacción simbólica, resta precisar cuando la interacción es estratégica; siendo estratégica una cualidad diferencial que distingue a otro tipo de actuaciones (2001: 454), aclara. A tenor de esta reflexión enumera los rasgos que demarcan una comunicación como estratégica (2001: 462). Pasamos a enunciarlos:

a) Tiene lugar en una situación de juego, en el cual intervienen varios jugadores, siendo el juego un juego estratégico, como señaló Von Neumann. Pero, como ya mencionó anteriormente, se trata de superar las nociones de situación y conflicto o confrontación, que estipuló Von Neumann, y pasar así, al juego entendido como partida en la que se puede dar una situación de cooperación y consenso. Son jugadores, recuerda, todos aquellos que pueden afectar al resultado, produciéndose, además, la interacción.

b) Los jugadores tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre. Las nociones de libertad y coordinación son fundamentales, puesto que los jugadores toman libremente sus decisiones en el marco de una estrategia en la que domina la coordinación. En su nueva teoría estratégica, más hermenéutica y cultural, "pone el énfasis en la capacidad del hombre para extraer significación y reducir mediante sus interpretaciones la incertidumbre" (2001: 456).

c) Tiene lugar en contextos sociales. Se trata de contextualizar la comunicación para interpretarla y revitalizarla por medio de la evaluación de factores situacionales y culturales.

d) Determinación de la intencionalidad u objetivo. Siguiendo a Berrio (1983) en *La teoría social de la*

persuasión, establece que la intencionalidad o finalidad que se persigue en el acto comunicativo se observe en todo el proceso.

e) Opción entre alternativas o la superación de las cuatro decisiones. Partiendo de que las decisiones estratégicas en la comunicación son complejas, por consiguiente, no pueden reducirse a las cuatro establecidas por Lasswell (1927) referentes al "a quién, qué, cómo, cuándo y dónde".

f) Se valoran las alternativas.

g) Se procede a la elección de una de ellas.

h) Y que se ejecute, controle y evalúe. Es obvio que para que la acción se convierta en comunicativa tiene que ejecutarse. Dentro del marco de una comunicación estratégica, el comunicador debe monitorizar su acción comunicativa y someterla a evaluación.

5.6.3.2. La utilidad de la comunicación estratégica

Observados los rasgos anteriores, queda claro, en palabras del autor, que "la comunicación estratégica es una forma de acción social que se caracteriza porque se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades". Es decir, posee una utilidad, puesto que "sirve para encauzar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos" (2001: 462).

Dentro del marco de la utilidad de la comunicación estratégica y observando la necesidad de un control y una estructuración de la comunicación, el autor apunta que el comunicador debe disponer de un modelo o teoría en la que apoyarse con el fin de estructurar su discurso de acuerdo con unas intenciones y objetivos, en los que no cabe la espontaneidad (2001: 462). Los objetivos e intenciones deben

contemplar, asimismo, la idea de gestión para el futuro que, sin duda, ayudará a la coordinación entre los jugadores y, al tiempo, facilitará un tránsito más adecuado entre el estado del pasado y el del futuro. Para ilustrar esta idea, añade una serie de ejemplos (2001: 463-466).

5.6.3.3. La comunicación estratégica en las organizaciones

Este último apartado del poder de la comunicación estratégica tiene el objeto de integrar la comunicación estratégica dentro del mundo de la empresa y de las organizaciones. Determina, así, una serie de principios, que transcribimos:

1. "Los negocios, la política y el marketing son procesos de intercambio y una parte de esos intercambios son simbólicos, es decir, comunicativos" (2001: 466).

2. "Todo comunica: la cuestión no es comunicar o no comunicar, sino hacerlo de forma profesional y controlado o hacerlo mal" (2001: 466).

3. "En sistemas abiertos la sociedad exige nuevas demandas a las empresas. Una parte de esas demandas son de comunicación. Nuevas demandas exigen nuevos sistemas" (2001: 468).

4. "La comunicación es un poder que puede ser gestionado" (2001: 472).

5. "La estrategia, al marcar un territorio, acotar el camino y facilitar un esquema director, permite canalizar el poder de la comunicación, liderando ideas y hombres, coordinando equipos y concentrando esfuerzos" (2001: 472).

6. "El que lidera la comunicación, lidera el futuro" (2001: 473).

5.6.3.4. Las fronteras de la comunicación estratégica

Las fronteras de la comunicación estratégica contemplan dos partes, la primera dedicada al planteamiento clásico y la segunda que se demarca en la época moderna.

5.6.3.4.1. Planteamientos clásicos

Respecto a los planteamientos clásicos, revisa los de la propaganda y los de la retórica. Veamos, a continuación, cada uno de ellos.

1) Propaganda

Le parece oportuno al autor distinguir la comunicación estratégica de otros fenómenos comunicativos que pudieran llevar a equívoco. Por esta razón, en primer lugar, estudia el fenómeno de la propaganda que distingue en sus dos etapas, antes de la Revolución francesa y después de la Revolución francesa (1789). Siguiendo las aportaciones de diversas fuentes, revisa los principios de propaganda científica durante la I Guerra mundial, el llamado modelo totalitario de propaganda monopolizada, el modelo liberal de Estados Unidos (2001: 485-493).

Considera importante destacar, asimismo, lo que se ha venido en llamar "la muerte de la propaganda diluida en el marketing y la comunicación política", cuya fecha se ha señalado por parte de los estudiosos como 1980, coincidente con la aplicación del marketing político a las elecciones presidenciales de Reagan en Estados Unidos (2001: 493). La introducción del marketing en la comunicación política tiene lugar debido a una serie de cambios profundos que se producen en la sociedad contemporánea y que han sido detalladamente estudiados por Newman (1994), como recuerda el autor. Precisamente este nuevo escenario donde tiene lugar este tipo de comunicación ha sido denominado por

Jesús Timoteo (1999) como "negociado" en su ponencia sobre "El poder diluido" (2001: 494).

En cualquier caso, le interesa establecer al autor cual es la cercanía o frontera entre la propaganda y la comunicación estratégica. Por ello, comienza por acotar unos elementos propios de la propaganda, definidos por Eulalio Ferrer (1976) y Mario Herreros Arconada (1989). Estos elementos serían: "la propaganda es una comunicación teleológica persuasiva, es una comunicación impersonal, es una comunicación de contenido ideológico, pretende la perpetuación o el cambio en las estructuras de poder político" (2001: 496). El autor confiesa, apoyado por los argumentos de Jesús Timoteo que las diferencias entre comunicación estratégica y propaganda son sutiles y, en consecuencia, se utiliza propaganda en nuestros días cuando en realidad se debiera hablar de comunicación estratégica en el ámbito de lo político (2001: 498).

2) Retórica

Inicia este tema haciendo una revisión de su historia y evolución, en sus diferentes dimensiones, hasta llegar a la época contemporánea con la incursión de la "nueva retórica" (2001: 498-503). Para ayudar a acotar una breve definición acude a Roland Barthes (1964, 1966) quien en sus artículos la define como sigue: una técnica o arte que persigue persuadir a la audiencia, una enseñanza, una ciencia o protociencia, una moral (2001: 503).

Interesa comprobar, como se hizo con la propaganda, la cercanía o frontera entre comunicación estratégica y retórica. Respecto a los puntos de confluencia, el autor apunta que son, principalmente, el uso de métodos, la toma de decisiones que se generan ante la incertidumbre y la elaboración de un consenso. Respecto a las divergencias, recuerda que si bien la retórica implica una estrategia, no toda comunicación estratégica se agota en la retórica, siendo, indudablemente, la

comunicación estratégica un concepto más abarcador (2001: 503-504).

5.6.3.4.2. Siglo XX: Planteamientos modernos

Una vez más, siguiendo al autor, vamos a considerar las tres nociones separadamente.

1) Comunicación persuasiva

Comienza por destacar cómo la literatura concerniente a la comunicación estratégica durante el siglo XX ha desarrollado, no siempre implícitamente sino al contrario, el tema de la persuasión y la comunicación persuasiva. Hasta el punto que, especialmente entre 1930 y 1970 la persuasión llegó a ocupar un lugar destacado en la investigación sobre la comunicación (2001: 513). Situación que fue denunciada por Miller y Burgoom (1978) en un artículo sobre investigación de la persuasión y Kathleen K. Reardon (1981) en *Persuasión. Theory and Context*. Por ello, hace una revisión del concepto y fenómeno de la persuasión, desde los criterios clásicos a los actuales.

Respecto a los criterios actuales, interesa recoger las características presentadas por K. K. Reardon (1981). De forma resumida, viene a decir que: en la selección de estrategias persuasivas se da más importancia a las variables de situación o de contexto; que se tiene en cuenta tanto la autonomía del yo como la reciprocidad; y que se acepta que los fundamentos de la lógica de la conducta vienen definidos por las normas y los constructos (2001: 516-517).

Veamos, con la ayuda de R. A. Pérez, cual es la relación entre comunicación y persuasión, qué es la comunicación persuasiva y las afinidades y diferencias entre ambas. Teniendo en cuenta que la nueva corriente de la persuasión, liderada por Kathleen K. Reardon entiende que la persuasión es una acción comunicativa (2001: 517-518), no extraña que la comunicación con una intencionalidad persuasiva diese

lugar a la comunicación persuasiva. De hecho, como sugiere el autor, el fenómeno de la persuasión puede ser estudiado científicamente, mientras que la comunicación persuasiva, como categoría conceptual, no es científica si le pretende añadir un tono excluyente, puesto que toda comunicación, siendo axiológica, puede influir en el receptor.

El problema, apunta el autor, radica en que la noción de comunicación persuasiva quedó asimilada a la de comunicación estratégica, debido a que se asumió que el comunicador necesita de una estrategia para lograr una eficacia en su actividad persuasiva (2001: 518-519). Así, informa el autor, se definieron una serie de rasgos “estratégicos” a la comunicación persuasiva, como son el de la incorporación de juego, el de la elección de alternativas, la incertidumbre o la cooperación, y la noción de juegos cooperativos (2001: 519-520). Sin embargo, a pesar de las similitudes aparentes entre la comunicación persuasiva y la comunicación estratégica, esta similitud no se sostiene epistemológicamente cuando se introduce la noción de comunicación informativa (2001: 521).

2) Publicidad

Valga para iniciar este apartado la afirmación del autor: “pocas manifestaciones de la comunicación pública han llegado a penetrar con tanta ‘visibilidad’ en nuestras vidas cotidianas como la publicidad” (2001: 521). Sin embargo, admite con Ángel Ferrer, su compleja definición. Por ello, hará una revisión de la publicidad desde sus primeras manifestaciones hasta la aparición del marketing, puesto que fue el marketing el que elevaría a la publicidad a su punto más alto (2001: 521-526).

La revisión histórica del fenómeno publicitario tendrá su culminación en la aproximación a la elaboración de un concepto de la publicidad. Reconoce, en primera instancia que “la evolución del fenómeno y su institucionalización progresiva nos ha ayudado a confirmar que la publicidad es un

'subsistema institucionalizado de la comunicación pública". Enfoque sistémico propuesto por Quesnel (1964) en un artículo que propone que la publicidad es un sistema de comunicación, mantenido en España por Sánchez Guzmán (1981) en *Teoría general del sistema publicitario* y, posteriormente, reelaborado por el mismo autor, R. A. Pérez (1982, 1990) y González Martín (1996) entre otros.

Así pues, son precisamente las interrelaciones las que ayudan a contemplar el fenómeno publicitario como un sistema específico. El carácter institucionalizado implica la consideración de unas reglas de juego que tramitan las interrelaciones de los tres grandes participantes, como son los emisores, los medios y los receptores o audiencias (2001: 527).

Hechas estas acotaciones, importa conocer ahora las afinidades o divergencias entre la comunicación publicitaria y la comunicación estratégica. Respecto a las afinidades, la situación de juego que implica la interrelación entre los participantes y la instauración de la asignatura "Comunicación Estratégica" en la disciplina de Publicidad de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid; estos constituyen hechos suficientemente elocuentes sobre las afinidades. Las divergencias radican en que, a pesar de que la comunicación publicitaria observa rasgos de la comunicación estratégica, no toda comunicación estratégica es comunicación publicitaria.

3) Relaciones públicas

Las Relaciones Públicas constituyen un fenómeno mucho más moderno como es sabido; sin embargo, no por ello, resulta más fácil acotar una definición. Al contrario, el autor asevera que es "una de las categorías conceptuales más elusivas de toda la comunicación pública" (2001: 529). De hecho, Luis Solano (1988) en su *Tratado de Relaciones Públicas* incide en que "el problema esencial de las

Relaciones Públicas consiste en formular con claridad y precisión su naturaleza y sus fines".

Tras los intentos de definición por parte de The Foundation for Public Research como recogen Cutlip, Center y Broom (1985), así como Harris (1991); a los que se añaden las aportaciones de Grunning y Hunt (1984), Clampitt (1991) y Nosnik (1998), el autor concluye que, de acuerdo con el modelo emergente, bidireccional simétrico, "las relaciones públicas se basan, pues, en la sensibilidad a la escucha, la receptividad a las demandas y la capacidad de adaptación y de reacción por parte de la organización ante las demandas de sus públicos y de los cambios sociales". Aunque apunta que el problema de las Relaciones Públicas es que no cuenta con un marco claro como ocurre con otros subsistemas comunicativos (2001: 533-534).

Si bien las Relaciones Públicas constituyen un subsistema comunicativo, el autor plantea las afinidades con la comunicación estratégica. Basten las palabras del autor: "las relaciones públicas son todavía más estratégicas, si cabe, que la publicidad, pues, al no constituir todavía un sistema institucionalizado (aunque profesionalmente sea un sector consolidado), tienen que hacer un esfuerzo estratégico y creativo mayor, no ya por identificar el mensaje capaz de mover a la acción, sino sobre todo por encontrar fórmulas capaces de romper la barrera de lo noticiable" (2001: 534). De hecho, asegura, ha sido precisamente en este campo donde las nociones de juego cooperativo, las de estrategia y consenso han dado fruto (2001: 534).

Ahora bien, si las Relaciones públicas abarcan parte de las nociones de la comunicación estratégica, la comunicación estratégica continúa siendo una noción más amplia (2001: 529-535).

5.6.4. Estrategias de comunicación: el esquema director

Antes de introducirse en la IV parte de la obra, el autor realiza una serie de importantes matizaciones, a saber, el grado de relación o diferencia entre las estrategias de comunicación y la comunicación estratégica. Por ello, indica dos direcciones: la primera, apunta a la determinación de las comunicaciones que son estratégicas; la segunda, indica qué estrategias son comunicativas. Estas dos direcciones comportan la inclusión, por un lado, del comunicador, quien define cuales de las comunicaciones son estratégicas; y por otro lado, la del estratega, quien, a su vez, matiza cuales de las estrategias implican un acción comunicativa. Con el fin de dirimir en tal cuestión, realiza, en primer lugar, una incursión en la teoría estratégica; en segundo lugar, plantea seis aproximaciones a la estrategia de comunicación; y por último, finaliza con un documento de estrategia de comunicación. Veamos cada uno de los tres planteamientos por separado (2001: 549-550).

5.6.4.1. Incursión en la teoría estratégica

Anteriormente, el autor había constatado la importancia de la estrategia para la comunicación, resta por conocer si la comunicación ha sido objeto de atención por parte de la teoría estratégica (2001: 550-555). Informa que la literatura respecto al tema es muy escasa, pero que ello no impide el avanzar una serie de conclusiones.

En primer lugar, comienza por distinguir entre decisión estratégica y estrategia, siendo la estrategia "una decisión marco que comprende una pluralidad de decisiones agrupadas en tácticas" (2001: 550). De un modo paralelo, la diferencia entre comunicación estratégica y estrategia de comunicación vendría a ser igual. La estrategia, además viene apoyada por un esquema director o idea rectora (2001: 550-552).

En segundo lugar, como quedó sugerido, las estrategias de comunicación son un tipo determinado de estrategias, en el sentido de que la estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo relativo a la comunicación (2001: 552-553).

En tercer lugar, señala que “la comunicación desempeña un papel clave en los juegos cooperativos así como en las nuevas tendencias del *management* estratégico” (2001: 553). Baste recordar las aportaciones de la importancia de la comunicación a la teoría estratégica con los puntos de silla de Nash y el dilema del prisionero de Flood y Dresher (2001: 553-555).

En cuarto lugar, señala “la gestión de intangibles y la consideración de la comunicación como un recurso estratégico” (2001: 555). Valora aquí la aportación de las escuelas del *management* estratégico al incorporar la gestión de intangibles, así como el reconocimiento de la comunicación como un recurso estratégico.

5.6.4.2. Seis aproximaciones a la estrategia de la comunicación

Dada la complejidad de la estrategia de comunicación, decide completar este tema con unas aproximaciones de corte ilustrativo, con el planteamiento de casos reales a modo de ejemplo.

La primera aproximación contempla el conjunto de tácticas de comunicación. Así como la estrategia se definía por ser la suma de tácticas y éstas como cadenas de decisiones, aplicado a la comunicación, “una estrategia de comunicación pública es el conjunto de tácticas que utilizan los comunicadores en sus juegos públicos de confrontación o de cooperación” (2001: 556). Lo ilustra con un ejemplo basado en el lanzamiento de Windows 95 de Microsoft Corporation y contempla los siguientes apartados: los públicos (empresarios, distribuidores, usuarios, etc.) y medios de comunicación; la estrategia; las

tácticas divididas en las que son previas al lanzamiento, las del lanzamiento internacional, el lanzamiento nacional; y los resultados (2001: 555-558).

La visión anticipativa corresponde a la segunda aproximación. La dimensión anticipativa se engloba dentro de la dimensión decisoria que forma parte de la suma de tácticas comunicativas de la estrategia de comunicación. Esta dimensión anticipativa se corresponde con una "concepción visionaria y anticipatoria de la estrategia de comunicación" (2001: 558). Ilustra esta aproximación con un ejemplo negativo, es decir, un caso hipotético en el que no se ha tenido en cuenta la dimensión anticipativa, las estrategias de Mario Conde (2001: 558-560).

La tercera aproximación se refiere a la adopción de una metodología con el objeto de resolver un problema de comunicación dado. Afirma que "cuanta mayor es la complejidad y la incertidumbre, tanto más necesitamos en apoyarnos en métodos fiables" (2001: 560). De hecho, estima que la adopción de una metodología viene a completar los enfoques decisorio, anticipatorio y visionario de la comunicación. Por ello, dentro de la estrategia de comunicación, el comunicador debe apoyarse de modo explícito, en la aplicación de métodos de investigación y predicción y evaluar los resultados. En el caso de la publicidad denuncia la ausencia de una estrategia basada en la aplicación de una metodología específica, a pesar de la presencia de la figura del "planner" en la mayoría de las grandes agencias (2001: 560-561). El ejemplo en este caso, viene sustituido por la presentación de un "modelo estratégico de comunicación corporativa" en un esquema detallado, donde destacan como fases principales: la del prediagnóstico, análisis estratégico, formulación estratégica, implantación estratégica y evaluación (2001: 562).

La cuarta aproximación es la de la relación simbólica con el entorno. Se trata aquí de "la elección de un sistema de

diálogo con el entorno” (2001: 561). El ejemplo que ilustra esta aproximación es una campaña publicitaria de cigarrillos Camel (2001: 563).

La quinta aproximación es la estrategia de comunicación como la ocupación de una posición mental. Siguiendo a Ries y Trout (1971) en su artículo “Positioning”, especifica que se trata de encontrar un lugar en la mente de los consumidores o usuarios que esté disponible. O, en sus palabras, “la estrategia de comunicación consiste en elegir un nicho mental y ocuparlo comunicativamente” (2001: 564). Lo acompaña de un ejemplo de ron Bacardí (2001: 564-565).

La estrategia de comunicación como perspectiva y visión de futuro es la sexta aproximación. La visión de futuro transmite al público un conjunto de valores y perspectivas que desea transmitir una organización (2001: 565). Incluye dos tipos de ejemplo, los positivos (Macdonald’s y la crisis de las vacas locas en Inglaterra, Moulinex y la seguridad de sus clientes) y dos negativos (el silencio de Mitsubishi y el de Firestone) (2001: 566-567).

5.6.4.3. El documento de estrategia de comunicación

Antes de concretizar un documento, realiza una incursión en la necesidad de una estrategia de comunicación, es decir, las funciones que cumple una estrategia de comunicación. La primera función es la de forzar a una reflexión sobre la relación de una organización con su público de carácter periódico. La segunda función es la de definir una línea directora de la comunicación. La tercera, es que ayuda a establecer diversos territorios de aplicación. La cuarta y última, es que ofrece una dimensión de coherencia al conjunto de comunicaciones de una organización (2001: 567-569).

Pero sólo con la concreción de la estrategia de comunicación en un documento escrito que debe divulgarse, permite que los integrantes de una organización puedan

conocer y cooperar en la puesta en marcha de la estrategia creada (2001: 569-570).

5.7. ESTRATEGIA, COMUNICACIÓN Y CONSENSO

Hemos llegado a la última parte de *Estrategias de comunicación*. Como señala en la introducción general a este parte, se trata de responder a tres cuestiones fundamentales referentes a: las estrategias de comunicación ante el siglo XXI; en qué medida condiciona el nuevo escenario del siglo XXI en la elección y enfoque del tipo de estrategia; y si son necesarios nuevos modelos o formas de concebir la estrategia (2001: 580). Estos tres planteamientos serán contemplados en los tres capítulos de esta parte.

Comienza por subrayar en el inicio de este milenio tres dimensiones fundamentales: el deslizamiento desde la estrategia como conflicto a la estrategia entendida como cooperación y consenso; el poder en su vertiente difusa o repartida (democracia); la visión del mercado que ha dejado de ser la visión de un campo de batalla hasta convertirse en un juego marketiniano; y la comunicación que de ser manipuladora pasa a convertirse en la vía idónea "para negociar, concretar las estrategias cooperativas, alcanzar consensos y cerrar tratos" (2001: 582).

5.7.1. El nuevo escenario

Para que se produjeran las transformaciones necesarias, reflexiona, hubo que llegar al momento en que la sociedad comenzó por demandar una solución consensuada como demuestran las sociedades ante el nuevo milenio. Esta circunstancia, sin duda, se encuentra en lo que denomina el "nuevo escenario" donde figuran unos rasgos generales y unas particulares transformaciones. Este escenario destaca por ser plural y global. Entre los rasgos definitorios señala el económico, donde la información basada en el conocimiento

se ha convertido en el motor de la eficacia económica, como arguye Manuel Castells (1996) en *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*; y en lo social, destaca el papel predominante de una sociedad en la que la información y los nuevos medios permiten acceder al conocimiento, como reflexionó Anthony Giddens (1999) en *Sociología* (2001: 584-585).

Dentro del marco de las estrategias de comunicación, reduce las transformaciones a seis grandes bloques. Se trata de ver en qué medida estas transformaciones pueden afectar a las estrategias de comunicación.

1) El cambio de paradigma científico: la complejidad. El autor anota los profundos cambios producidos en diferentes ciencias relacionadas con las estrategias de comunicación. A pesar de la complejidad del nuevo panorama científico, prefiere hablar de paradigmas; son siete los paradigmas que destaca.

a) El primero es el bio-antro-psico-sociocultural del hombre que aporta un modelo transdisciplinar que recupera al ser humano como jugador y que va a permitir desarrollar una nueva teoría de los jugadores.

b) El segundo es el paradigma sistémico aportado por la teoría de sistemas que permite las interrelaciones entre los elementos del sistema.

c) El tercero es el paradigma informacional y, desde el punto de vista de la estrategia, "aporta modelos para entender al propio hombre y alguno de sus procesos intrapersonales (…) y sociales" (2001: 589).

d) El cuarto es el paradigma de la toma de decisiones ante la incertidumbre, cuyo origen se encuentra en la teoría de los juegos y, a raíz de ésta, el modelo lógico-analítico de más importancia para la estrategia de comunicación que el matemático-formal.

e) El quinto es el paradigma prospectivo sobre los que se asientan las decisiones anticipativas.

f) El sexto es el paradigma pragmático-cultural-narrativo de la comunicación que permite construir un marco epistemológico en contextos socioculturales.

g) Y, por último, el paradigma de la complejidad que desde la disciplina de la física aporta nuevos modelos de la complejidad de la realidad exterior.

La importancia de estos siete paradigmas radica en que permiten aunar la exigencia de una mayor profundidad para el estratega con una necesidad de eficacia aplicada al mundo profesional y real (2001: 589-591).

2) El cambio sociocultural: la condición postmoderna. Del mismo modo que se producen una serie de cambios en la ciencia también se producen en la sociedad. Siguiendo a pensadores y filósofos de la cultura y la comunicación, señala una serie de características dominantes. Con Baudrillard (1968, 1979, 1972) aborda el tema del simulacro, simulación y el orden de lo hiperreal y la postulación de la no comunicación por parte de los medios de comunicación de masas. Con Derrida, Foucault y Lyotard (1989) introduce la fragmentación del discurso y la legitimación de los pequeños relatos frente a los extensos. El relativismo de las percepciones que evidenciaron Husserl, Heisemberg, Lyotard; y la condición de perplejidad del ser humano, descrita por Guerreiro Ramos (1984) concluye esta aproximación sociocultural (2001: 591-595). El nuevo estratega, asegura, debe tener en cuenta estas modificaciones en el espacio sociocultural y que han planteado un nuevo escenario.

3) El cambio de marcos jurídicos, fácticos y lógicos del juego democrático. Las modificaciones en este marco arrancan de la introducción moderna de las democracias constitucionales y la emergencia del rasgo de la pluralidad y la diversidad cultural. Tanto la pluralidad como la diversidad

cultural pueden plantear situaciones de conflicto que el nuevo comunicador debe confrontar y tratar de entenderse en un marco lógico (2001: 595-599).

4) El cambio de equilibrio político. En el entorno de lo político predominan las modificaciones que se producen en el marco del poder. Un poder caracterizado por ser “difuso” al decir de Friedman (1999), o “diluido” según Jesús Timoteo (1999), o “negociado” según Manuel Castells (1999). Lo importante de este nuevo entorno político es que en su aplicación al marco del nuevo comunicador exige que este adapte el consenso y la negociación (2001: 599-601).

5) El cambio de status comunicativo. Este entorno está marcado por el predominio del poder de la comunicación sobre el de la información. Los rasgos generales que caracterizan este cambio son el de la participación por parte de públicos ajenos al poder, la emergencia de la denominada “dictadura de la opinión pública” en el entorno de una era dominada por la imagen y que además está marcada por la introducción del consenso y la apuesta estratégica por parte del marketing. Este deslizamiento hacia la comunicación que retiene el poder, se manifiesta en que los receptores y audiencias reciben no información aséptica, sino comunicaciones estratégicamente elaboradas; desde el punto de vista de los emisores de medios de información o comunicación, los contenidos emitidos precisan del consenso del público o audiencia (2001: 601-607)

6) El cambio de reglas económicas o la nueva economía, como manifiesta la introducción de la gestión de intangibles y el estar orientada hacia el consumidor (2001: 607-609).

5.7.2. Las ingenierías del consenso

El apartado anterior ha puesto la atención en presentar las diversas modificaciones producidas en diferentes entornos, con el objeto de observar los cambios que debe asumir la

estrategia de comunicación y su nivel de participación en estos entornos. Se trata de contemplar "el peso relativo del componente comunicativo en las estrategias" (2001: 617) presentadas por los operadores públicos en la dimensión de los conflictos mundiales. En definitiva, se trata de observar las respuestas estratégicas en los retos actuales, en el marco de los conflictos normativos de las sociedades pluralistas y en el marco de los conflictos de mercado.

5.7.2.1. Los retos actuales: respuestas estratégicas

Para abarcar el panorama de los grandes retos mundiales sigue el análisis de *Yearbook of International Organizations* (EWPHP) que llegó a inventariar 12.013 problemas mundiales en 1994 y que la Enciclopedia cifró en 170 problemas básicos mundiales (2001: 618). A modo de conclusión, hay un reconocimiento de una serie de rasgos más o menos comunes a estos conflictos. Entre estos destacan: el reconocimiento de la multiplicidad y gravedad de los problemas, las interrelaciones entre ellos, la interactuación de una red de problemas, la ausencia de consenso en las prioridades, la presencia creciente de organizaciones no gubernamentales, la importancia de aspectos comunicativos y axiológicos, la necesidad de encontrar formas integradas para acercarse a la complejidad (2001: 619-620).

A pesar de que las estrategias propuestas para afrontar problemas de estas dimensiones no son esencialmente comunicativas, el autor ha podido observar que algunos de ellos sí son reconocibles como subestrategias comunicativas. Son seis las que ha valorado como más frecuentes utilizadas como propósitos específicos: el uso de reuniones, acuerdos para transmitir el mensaje de los actores estratégicos; la creación de una perspectiva articulada y común del problema; la creación de acuerdos de cooperación; uso de campañas de concienciación dirigidas a la opinión pública; el uso de programas específicos como método de educación para los

jóvenes; la transferencia e intercambio de información entre investigadores y profesionales (2001: 621).

El uso de estrategias propias de la comunicación en el marco de conflictos mundiales sitúa a la comunicación como una estrategia relevante, al mismo tiempo que declara que la naturaleza de muchos de los problemas es de carácter cultural u otros relacionados con la conducta del ser humano (2001: 622).

5.7.2.2. Conflictos normativos en las modernas sociedades pluralistas

El autor asiente que muchos de los problemas son resueltos por una vía consensuada; en otras ocasiones, son fuente de conflictos. Las causas principales de la conflictividad, asegura, son dos: el choque entre normas y culturas, por una parte; y de otra, la competencia por mercados a nivel económico. Revisaremos, en primer lugar, los conflictos normativos.

Los conflictos normativos, define el autor, “son aquellos que se polarizan en torno a las reglas que rigen la vida social” (2001: 622). Son conflictos que amenazan con romper el nivel de convivencia. Para paliar este tipo de amenaza, estima que se debe acudir a lo que Víctor Pérez-Díaz (1999) ha denominado como “conversación cívica” (2001: 623) en un texto sobre conflictos normativos. Este mismo autor distingue entre conflictos civiles y conflictos inciviles; siendo los civiles un tipo de conflicto compatible con la convivencia pacífica, mientras que los inciviles tienden a romper la convivencia.

El *Informe Bertelsmann* (1999), recoge el autor, estima que muchos conflictos tienen lugar debido a problemas de identidad nacional. Los conflictos nacionalistas, serían para el autor, una variante de los conflictos de identidad nacional. Entre otros tipos de conflictos, que se integrarían dentro de esta tipología de conflictos, se encuentran los conflictos

religiosos, los conflictos morales, los conflictos entre derechos individuales y derechos grupales y los conflictos internacionales (2001: 622-627).

Establecida una tipología de conflictos, el *Informe Bertelsmann* concluye que la mejor estrategia para dar solución a los conflictos contemporáneos es la estrategia de contención, es decir, se trataría de instaurar mecanismos que impidan que los conflictos normativos se hagan violentos y que se recurra a al acuerdo o negociación (2001: 629).

El autor recoge cinco estrategias básicas que ayudan a reconducir los conflictos normativos actuales, que importan por el componente comunicativo que conllevan. La primera es la función mediadora de las leyes. La segunda corresponde a las fórmulas procedimentales que crean o desarrollan instituciones capaces de dirimir en conflictos con la garantía de la legalidad y constitucionalidad de las decisiones. La tercera es la referida a los mecanismos de mediación y arbitraje. La cuarta, clásica ya, es la de la inducción positiva. Y, por último, la quinta, también clásica, recoge los programas educativos (2001: 629-633). Desde el punto de vista del autor, todas estas estrategias básicas enmarcan un componente comunicativo o valorativo. De hecho, asegura, “la búsqueda de un consenso normativo pasa por la comunicación y el diálogo”. Y estipula, siguiendo a Link (1996), que existen dos principios básicos de los que departe cualquier forma de mediación: para alcanzar acuerdos hay que dialogar, y que el intercambio de mensajes disminuye los movimientos siguientes (2001: 634).

5.7.2.3. Conflictos de mercado. Hacia un nuevo enfoque de la competitividad

Aunque existan conflictos entre empresas a la hora de hacerse con un mercado, también es verdad, que el mismo proceso de globalización, reconoce el autor, está impulsando a las empresas a contraer alianzas. O, dicho, de otro modo, la

globalización está conduciendo a buscar respuestas estratégicas en la cooperación y en la integración.

Los procesos de integración propician la relación entre sus integrantes en aras de la coordinación de actividades productivas. Una variante de los procesos de integración serían las relaciones preferenciales que implican como participantes a países, como estimó Cleri (1999). También la cooperación, en sus diversas manifestaciones, incide en la asociación de fuerzas para la realización de proyectos comunes desde el punto de vista de Hermosilla y Solá (1989) (2001: 635-639).

El componente comunicativo que reside en las estrategias cooperativas ha sido resumido por el autor, siguiendo las claves establecidas por Hermosilla y Solá, (1989) en *Cooperación entre empresas*. A saber: la confianza que otorga cada una de las partes, el nivel de paridad o igualdad entre cada una de las partes, adhesión al acuerdo, establecimiento de diálogo e intercambio de información, compatibilidad en la gestión, por último, capacidad de adaptación a la otra parte (2001: 639).

5.7.3. La semio/strateg/sfera

Comenzaremos por transcribir este vocablo. “Semio” por semiótica, “strateg” por estrategia y “sfera” por esfera. Para explicarlo, el autor introduce una reflexión: “el mundo simbólico que nos rodea no es aséptico ni neutral, sino claramente intencional, como intencionales son todas las manifestaciones comunicativas y culturales del hombre, pero, además, hoy en día es predominantemente estratégico” (2001: 640). La esfera semiótica de Lotman se ha vuelto estratégica, añade. Para una mejor comprensión propone imaginar estar rodeados por dos esferas: una global en un nivel superior, formada por las estrategias y mensajes internacionales; y una esfera nacional en el nivel inferior (2001: 640).

El problema radica en establecer, no ya quienes son los actores estratégicos, sino a quien corresponde la asignación de recursos y la dirección de programas y estrategias. Aunque, en un principio se pensó en una ingeniería del consenso desde la Administración pública, finalmente se desglosó y dividió a través de los foros en los que operan las organizaciones y organismos internacionales, que se elevaron a 20.000 de acuerdo con los datos referidos de *Yearbook of International Organizations* para los años 1995 y 1996. En adición, de acuerdo con el *Informe Bertelsmann*, se añaden otros actores estratégicos como son partidos políticos, tribunales, medios de comunicación, etc. Idear, pues, un pensamiento único sería imposible, aparte que restaría pluralidad al entorno global (2001: 640-642).

En la esfera nacional, fueron más de 93.000 las campañas estratégicas de comunicación públicas y privadas que circularon en el año 2.000. Los operadores o grandes actores que intervienen en la sociedad española, el autor los divide en públicos, institucionales y empresariales (2001: 642-645). De acuerdo con datos de Infoadex y DIRCOM, no sólo el número de operadores es elevado, sino también lo es el de aquellas empresas que cuentan con gabinetes de comunicación. No vamos a reproducir las cifras, pero basten las fuentes señaladas de Infoadex y DIRCOM.

La pregunta que se formula el autor a tenor de unas cifras tan elevadas, es si son realmente estratégicas estas comunicaciones y si las formalizan por escrito. Las fuentes de CAVP1 y la encuesta de DIRCOM para el 2001, según ha examinado el autor, no concuerdan en absoluto. En lo que sí concuerdan, en ambos casos, es que las empresas y organismos que admiten poseer una estrategia de comunicación sólo una parte de ellas admiten que la gestión estratégica de comunicación viene formalizada en texto escrito (2001: 645-647).

5.7.4. Hacia una estrategia para la acción cotidiana

Ha llegado el momento de recapitular, cimentar una serie de conclusiones y plantear una teoría estratégica menos geométrica y racional. Los cambios producidos en el nuevo escenario en la apertura del nuevo milenio han forzado a modificaciones en la estrategia de comunicación de comunicación pública, como son la implementación del consenso y las alianzas entre los operadores públicos. Además, también se ha confirmado la presencia de estrategias en el panorama empresarial y económico, como demuestra la tendencia a la cooperación. En adición, este nuevo escenario ha modificado “la manera de pensar y de decir” a tenor de la emergencia de categorías conceptuales relacionadas con la comunicación (2001: 653-654).

A raíz de las conclusiones trazadas arriba, resta una cuestión relativa a la necesidad de formular nuevos modelos estratégicos y nuevas maneras de concebir la estrategia. Presentará dos modelos que permitan responder y sintetizar las preguntas formuladas a lo largo de la obra. Pero antes de presentar estos modelos, revisa unas cuestiones importantes.

5.7.4.1. El nuevo profesional de la comunicación

Para aproximarse a la estrategia de comunicación, puntualiza que entiende por profesional de comunicación como aquel que participa en la comunicación pública. Esta reflexión le lleva a proponer tres tipos de profesionales de la comunicación de acuerdo con el modo en que adquieren sus conocimientos. Estos son: los técnicos, de oficios o artesanales; los prácticos, quienes han adquirido sus conocimientos en la experiencia; y los estratégicos, aquellos que son capaces de formular su propio conocimiento de acuerdo con evaluaciones sistemáticas, como sugirieron Carr y Kemmis (1988) en una teoría crítica sobre la enseñanza (2001: 654-657).

El autor propugna la transición desde la profesión de comunicador como un mero oficio práctico hacia el profesional comunicador que integra igualmente el componente técnico-operativo conjuntamente con el teórico-cognoscitivo y el componente decisorio, como defendió en el texto “La docencia en publicidad” (2000). Esta reivindicación para el comunicador contemporáneo queda sustentada en un claro argumento: “la importancia social, económica y política de las decisiones que hoy en día se adoptan en comunicación pública hace que la reducción del riesgo, la estructuración de la incertidumbre y el manejo de la complejidad sean un objetivo común del directivo (...), del académico (...) y del profesional. Sólo de esta manera los actos comunicativos adquieren la necesaria autonomía y respeto social” (2001: 657).

Además, el profesional de la comunicación necesita una serie de conocimientos que permitan facilitarle métodos, normas y guías que le ayuden en las hipótesis de diagnóstico, pronósticos comunicativos, evaluaciones, entre otros procesos, teniendo en cuenta un contexto cultural y social. La reivindicación del comunicador profesional, va acompañada de unas variaciones oportunas, como el de hablar de conocimientos en lugar de ciencia, modelos o guías en lugar de metodologías que deben ser proporcionados por el entorno universitario (2001: 657-658).

El objeto del profesional de la comunicación se ultima en la aplicación al terreno práctico de un modelo. Este modelo debe ser estratégico, para ayudar a tomar decisiones, ligado al complejo social en que se desenvuelve y que tenga en consideración que el nivel directivo en que se enmarcan las decisiones estratégicas corresponde a la intervención de una pluralidad de profesionales. El modelo ideal que propone es fruto de la suma de dos modelos, uno comunicativo y descriptivo y otro directivo y normativo (2001: 659-660).

5.7.4.2. El modelo comunicativo-sistémico

El autor ya había señalado la importancia de la comunicación como interacción y la relevancia del contexto que ponía el acento en una comunicación que se realiza teniendo en cuenta el plano sociocultural. La comunicación tiene lugar en sistemas sociales que produce y reproduce, como han asegurado Luhmann (1996) y él mismo en obras anteriores (1974, 1988).

Establece que en el nuevo modelo de comunicación, la comunicación no es una mera herramienta o instrumento, sino que es "elemento constituyente y nutriente de la sociedad y de sus sistemas y productos". Y, al ser la comunicación un proceso de constante interacción, el modelo, asegura, ha de ser cíclico (2001: 661).

El modelo tiene como función constituyente a los sistemas sociales, tal y como los definió Parsons (1951) en *The Social System*, idea que fue completada por el modelo de acción social de Verón (1996), presentado en *Conducta, estructura y comunicación*. Luhmann en *Systemtheorie* integró la teoría de la comunicación y la de los sistemas sociales. A partir de estas aportaciones, el autor establece las coordenadas básicas del modelo sistémico-comunicativo. Así, el modelo sistémico-comunicativo, afirma, "suministra el esquema básico para la comprensión de las comunicaciones en sistemas sociales dados, y permite destacar la cadena ininterrumpida de reacciones mutuas y de interacciones recíprocas entre comunidad, comunicación y cultura" (2001: 663). De hecho, en el modelo sistémico-comunicativo es la comunicación la que pone en marcha la organización o creación colectiva (2001: 664).

En este marco, la comunicación tiene una serie de funciones. En primer lugar, dota a la colectividad, organización o colectivo de una visión unitaria del mundo, al tiempo que realiza una función integradora-transformadora en

lo cultural y social, como afirmaron Luhmann (1979, 1996) y el autor en su tesis doctoral (1988). Esta forma de comunicación o interacción tiene como fundamentos la sociabilidad humana y la comunidad de acuerdo con Köning (1964), Casanova (1968) y Esteban (1976). En segundo lugar, tiene una función autorreguladora. En tercer lugar, es conductora de su identidad, es decir, permite a las organizaciones su desarrollo temporal sin llegar a perder su identidad. Y, en cuarto lugar, tiene una función de articulación con otras organizaciones, facilitando así la coordinación entre ellas (2001: 664-665).

5.7.4.3. El modelo directivo: el management narrativo

Trazadas las bases del modelo comunicativo resta ahora contemplar cómo se realizaría la gestión de dicha comunicación. La gestión de la comunicación debe entenderse como la proyección dentro y fuera de la organización; es decir, que se marquen y se sugiera unos cursos de acción. Para ello, la dirección realiza una serie de discursos orales y escritos que transmiten la filosofía de la empresa y hacen partícipes a los componentes de la organización. Tanto la comunicación externa como interna, deben contemplar en su gestión, un proceso dialógico comunicativo (2001: 670).

Las modificaciones en los estilos directivos acordes con los cambios en el entorno social y cultural, exigen, además, que se vayan abandonando los modelos más rígidos y formales por otros modelos directivos más acordes con las demandas del entorno. En este contexto, el modelo narrativo le resulta al autor el más adecuado y coherente con el nuevo *management* estratégico. De hecho, el autor integra el enfoque narrativo en la teoría estratégica, hecho sin precedentes, debemos subrayar, ya que ningún autor lo había propuesto anteriormente.

La importancia radica para el autor, en que el *management* narrativo tiene la ventaja de incorporar formas discursivas que tienen en cuenta recursos simbólicos que permiten tejer las

ideas que el manager desea inculcar con un mayor nivel de receptividad por parte de los componentes de la organización. Apunta, además, que el *management* narrativo está siendo objeto de estudio por parte del *management* estratégico (2001: 671), entre cuyas últimas aportaciones destaca la de Nelson (1985), Boje (1991), Rappaport (1993), Weick (1995) o Denning (2001).

5.8. BASES PARA UNA TEORÍA ESTRATÉGICA MÁS HERMENÉUTICA Y RELACIONAL

El autor refiere que, en esta larga trayectoria investigadora sobre comunicación estratégica, aunque ha aumentado la bibliografía referente a comunicación y a la estrategia, sin embargo, sigue siendo escasa aquella que versa sobre las estrategias de comunicación pública. En la relación entre comunicación y estrategia, ha sido la comunicación la que más ha aportado. Y, sin embargo, en su opinión, una teoría estratégica que no tenga en cuenta la valiosa aportación de la comunicación se quedará pequeña (2001: 672-673).

De hecho, denuncia que la teoría estratégica actual, no sólo está en manos de las escuelas de negocios y una tendencia dogmática hacia “una sistemática matematización de la economía”, sino que no ha querido distanciarse de sus orígenes, a pesar de las excepciones (2001: 674).

Para trazar las bases de una teoría estratégica para la acción cotidiana menos racional y geométrica y aportando una base hermenéutica y relacional, no se aparta completamente de la teoría ya clásica de Von Neumann. Así, acepta la concepción de la incertidumbre, pero extendiendo la incertidumbre a la misma naturaleza, desde los seres humanos a la climatología. Respecto al carácter normativo de la teoría clásica, propone facilitar guías y normas para la decisión ante la incertidumbre (2001: 676).

A partir de estas dos puntualizaciones que ligan a la teoría clásica con una moderna, propone cinco aspectos fundamentales, que pasamos a referir a continuación.

1) El primero es la de la recuperación del ser humano para la teoría, como ya ha sido explicado. Es decir, aportar la dimensión humana.

2) El segundo, tiene en cuenta, no tanto los procesos decisorios y electivos, sino que propone para el modelo de hombre-jugador los procesos valorativos y cognitivos.

3) En tercer lugar, el punto de partida es que las decisiones se adoptan tomando en cuenta estados mentales intencionales y que se producen a partir de conocimientos y valores.

4) En cuarto lugar, la complejidad social exige huir de marcos exactos y buscar la recuperación del elemento cualitativo.

5) En quinto lugar, lejos de proponer reglas paradigmáticas y exactas, el hombre de acción requiere, por una parte, reglas hermenéuticas que le asistan en la interpretación de la realidad, así como a contextualizar el análisis estratégico; por otra parte, requiere adoptar en sus reglas de decisión un enfoque narrativo que ayude a gestionar su discurso y a conducir sus objetivos (2001: 676-677).

Se trataría, en definitiva, de elegir, “un curso de acción en el marco de una relación discursiva y significativa” (2001: 677). La comunicación, apoyada en los intangibles y en el elemento valorativo y cualitativo, emerge, entonces, como el proceso estratégico capaz de relacionar y articular las relaciones y generar consensos a diferentes niveles.

6

CONCLUSIONES

En el marco teórico de la comunicación publicitaria, la gran aportación de R. A. Pérez se encuentra en la estrategia, tanto de la comunicación publicitaria como revela la obra de 1981, como el de la comunicación pública que demarca la obra del 2001, que hemos comentado en los capítulos 3 y 5 en detalle.

No ha sido objeto de este trabajo reseñar al completo la extensa bibliografía, sólo hemos mencionado en el presente trabajo, aquellas fuentes fundamentales relativas a los aspectos de interés que hemos indicado. La aproximación multidisciplinar e histórica al concepto de estrategia aparece profusamente documentada con fuentes procedentes de muy diversas disciplinas. Dada su extensión y, debido a que se escapa de nuestro objeto que es el de la comunicación publicitaria, no hemos podido registrarlas en su extensión, como hemos anotado en repetidas ocasiones. Vamos a comentar brevemente la importancia de la base documental en ambas obras, en la primera conclusión, para proceder después a referir las restantes.

1) En el uso de las fuentes, debemos destacar una serie de aspectos referentes a las dos obras estudiadas. Las teorías y conceptos que desarrolla el profesor Rafael A. Pérez están ampliamente documentadas, aún aquellas que vienen a contradecir un aspecto determinado. Es importante, además, el uso de fuentes primarias, pues, a menudo, se observan investigaciones en las que se abunda en exceso de la fuente de segunda mano. En adición, la mayor parte de las fuentes de las que se sirve el autor son en la lengua original. En este sentido

y con respecto al uso de fuentes en lengua extranjera, prevalece la lengua inglesa procedente del dominio geográfico estadounidense y, en segundo lugar, británico; también los textos en lengua francesa. Ello, nos conduce a una conclusión, ya conocida en el ámbito de la comunicación publicitaria, que la mayor parte de las investigaciones en el área de la comunicación publicitaria son de origen estadounidense o británico.

Respecto a la tipología de fuentes predomina la monografía, aunque abundan también los artículos de revistas especializadas. En menor medida, aparecen también folletos, tesis doctorales. En cualquier caso, siempre fuentes escritas.

2) El propio R. A. Pérez en su primera obra manifestaba que en *La estrategia de la comunicación publicitaria* (1981) sólo había tratado de "poner un poco de orden y sistemática en el área de la estrategia publicitaria. Detrás de nuestro punto final se inicia una etapa crítica y de investigación" (1981: 369). En efecto, la ambición de esta obra, cuyas ideas hemos sumarizado, se reduce a esta idea: la de ordenar todo un conjunto de fuentes diversas. La base documental correspondiente a los métodos y modelos presentados en *La estrategia de la comunicación publicitaria* (1981) es de sumo valor, precisamente por sus fuentes documentales. De hecho, al final de cada metodología reseñada el autor/autores ha/han anotado cuidadosamente la fuente o fuentes documentales. Ello permite que el investigador o estudioso que quiera profundizar en la metodología puede recurrir a la fuente originaria. Desde una perspectiva documental, debemos incidir en lo acertado de incluir estrictamente la fuente documental en la que se basa un aspecto específico como es el de un método.

3) A tenor de lo anterior, cabe mencionar su labor como compilador. Si, por un lado, como acabamos de señalar más arriba, es de suma importancia el rigor de la base documental de los conceptos, modelos y teorías presentados en *La*

estrategia de la comunicación publicitaria (1981); de otro, al exponerlos ordenadamente para el lector ha producido una primera compilación de métodos y estrategias con fundamento científico y una segunda compilación referente a modelos de planificación estratégica para el desarrollo de la comunicación publicitaria.

4) Destaca, asimismo, por la novedad científica al introducir la "teoría de los juegos" de Von Neumann y Morgenstern, como se presenta en *La estrategia de la comunicación publicitaria* (1981) para su aplicación a la comunicación publicitaria; años antes que Murphy en Estados Unidos la propusiese para aplicarla a la publicidad y a las relaciones públicas.

5) En la segunda obra, *Estrategia de comunicación* (2001), revisa la "teoría de los juegos", para ofrecer un nuevo enfoque. Propone así, el "modelo del hombre-jugador" y, con ello, otorga una dimensión humana y hermenéutica a la visión del juego. Para ello, revisará los modelos de la escuela del *management*, a fin de comprobar el nivel de concordancia con su propuesta del "modelo del hombre-jugador".

6) La presentación del "modelo del hombre-jugador" le permitirá introducir una teoría de formulación propia, a la que denomina "teoría de las partidas". La "teoría de las partidas" está construida a partir de la introducción en el juego del consenso, contrario a la dimensión de conflicto que pesaba sobre la teoría estratégica del juego anterior.

7) Fruto de la interrelación entre la estrategia, la comunicación y el consenso, surgirán las bases para una teoría estratégica diferente, más hermenéutica y relacional y menos racional. Aunque no llega a formular una nueva teoría estratégica, sino que defiende una serie de principios y consideraciones. Propone el enfoque del modelo comunicativo sistémico, enriquecido con un enfoque narrativo como bases fundamentales de una nueva teoría estratégica.

8) Resumidas las aportaciones de R. A. Pérez González a la investigación de la comunicación publicitaria, resta ahora añadir un breve comentario sobre el impacto de sus ideas en la comunidad científica. De hecho, sus investigaciones sobre estrategia de la comunicación publicitaria y de la comunicación pública, le han convertido en una autoridad en la materia, al que se le cita como un clásico. La última obra, *Estrategia de comunicación* (2001), figura ya como lectura recomendada en universidades españolas, portuguesas y latinoamericanas, como en México y Chile.

No ha sido objeto de este trabajo realizar un análisis de citación, pero sí nos parece oportuno mencionar el impacto de la obra investigadora de R. A. Pérez González en otros autores, entre los que caben destacar algunos de ellos por áreas de investigación. Así con respecto al área de investigación de la imagen ha sido citado por Sanz de la Tajada en *La integración de la identidad y la imagen de la empresa* (1994). La comunicación interna ha sido la aportación valorada por J. García Jiménez en *La comunicación interna* (1999); así como la comunicación organizacional lo ha sido en Piñuel Raigada en *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones* (1977). El tema de las relaciones con los medios ha tenido su impacto en F. Martín Martín en *Comunicación en empresas e instituciones* (1995). Con referencia a las estrategias de comunicación en crisis ha sido citado por A. González Herrero. Las estrategias de comunicación de marketing lo han sido en Dávara Rodríguez en *Estrategias de comunicación de marketing* (1994). Las estrategias de comunicación interactiva han tenido su impacto en dos obras de Isabel de Salas Nestares, *La comunicación publicitaria interactiva* (1998) y *La comunicación empresarial a través de Internet* (2002). Las estrategias de relaciones públicas han sido anotadas por Arceo Vacas en *Estrategias de Relaciones Públicas. Metodologías* (1999). Y, finalmente, para finalizar esta breve muestra, cabe destacar el impacto de las estrategias de comunicación

corporativa en P. Capprioti en *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (1999).

ANEXO I

RELACIÓN DE AUTORES POR DÉCADAS Y ORDEN ALFABÉTICO EN CAPÍTULO 2

1917-1969

Borí, R. y Gardó, J. (1928): *Publicidad*, Barcelona: Ed. Cultura.

Joannis, Henry (1969): *Del estudio de la motivación a la creación publicitaria y a la promoción de ventas*, Madrid: Editorial Paraninfo.

Leduc, Robert (1967): *Cómo lanzar un producto nuevo*, Madrid: Editorial Paraninfo.

Martineau, Pierre (1964): *La motivación en publicidad*, Barcelona: Ediciones Francisco Casanovas.

Ogilvy, David (1965): *Confesiones de un publicitario*, Barcelona: Edit. de Occidente.

Ogilvy, David (1967): *Confesiones de un publicitario*, Barcelona: Oikos-Tau, S.A. Ediciones.

Prat Gaballí, Pedro (1917): *Una nueva técnica, la publicidad científica* Barcelona, Edit. Cámara de Comercio y Navegación.

Prat Gaballí, Pedro (1920): *Los caminos científicos de la publicidad*, Barcelona: Edit. Cultura.

Prat Gaballí, Pedro (1925): *Técnicas de publicidad* Barcelona, Edit. Labor.

Prat Gaballí, Pedro (1934): *Publicidad racional*, Barcelona: Edit. Labor.

Prat Gaballí, Pedro (1939): *El poder de la publicidad*, Barcelona: Edit. Juventud.

Prat Gaballí, Pedro (1950): *Elogio de las artes gráficas*, Barcelona, s.e.

Prat Gaballí, Pedro (1951): *Propaganda y opinión*, Barcelona: Edit. Círculo Publicitario.

Prat Gaballí, Pedro (1953): *Publicidad combativa*, Barcelona: Ed. Labor.

Prat Gaballí, Pedro (1962): *La publicidad comercial española, en la hora del desarrollo económico*, Barcelona: Edit. Cámara de Comercio y Navegación.

1970-1979

Cuesta Rute, (1974): *Régimen jurídico de la publicidad*, Editorial Tecnos.

Izquierdo Navarro, Francisco (1975): *La publicidad política. Cómo se convierte a un hombre en un candidato*, Vilasar de Mar: Edit. Oikos-Tau.

Lema Devesa, Carlos (1977): *El artículo determinado, como modalidad de la publicidad de tono excluyente*, Madrid: Edit. Taravilla.

Pérez González, Rafael Alberto y Suso, Francisco Javier (1977): *La eficacia de la publicidad ante las actitudes del consumidor*, Madrid: Edit. Instituto Nacional de la publicidad.

Pérez Ruiz, Miguel Angel (1979): *El mensaje publicitario y sus lenguajes*, Madrid: Ed. Instituto Nacional de la publicidad.

Sanz de la Tajada, Luis Angel (1975): *La publicidad, una técnica al servicio de la acción comercial*, Madrid: Edit. Esic.

Sanz de la Tajada, Luis Angel; Rubira, Francisco (1974): *Tecnología de los medios publicitarios*, Madrid: Edit. Esic.

Sanz de la Tajada, Luis Angel; Vacchiano, César (1975): *La medida de la eficacia de la publicidad. Planteamiento técnico*, Madrid: Edit. V.S.A. Consultores.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1971): *Curso de economía para publicitarios*, Salamanca: Anaa.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1975): *La actividad publicitaria de la empresa*, Madrid: Edit. Instituto Nacional de Publicidad.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1976): *Algunos aspectos del mensaje publicitario*, Barcelona: Banco Atlántico, D.L.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1976): *Breve historia de la publicidad*, Madrid: Pirámide, D.L.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1979): *Introducción a la teoría de la publicidad*, Madrid: Tecnos.

Sánchez Guzmán, José Ramón; Anleo, J.G. (1979): *Algunos aspectos de la publicidad en España*, Madrid: Instituto Nacional del Consumo.

Vallina Velilla, Manuel de la (1979): *El sistema informativo como matriz del proceso de comunicación publicitario*, Madrid: Universidad Complutense.

1980-1989

García Ruescas, Francisco (1982): *Publicidad y propaganda política. (Estrategia y táctica mercadológica)*, Madrid: Editorial Circe.

González Martín, Juan Antonio (1982): *Fundamentos para la teoría del mensaje publicitario*, Madrid: Editorial Forja.

Lema Devesa, Carlos (1980): *La publicidad de tono excluyente*, Madrid: Edit., Montecorvo.

León Sáez de Ibarra, José Luis (1988): *La investigación en publicidad: metodología y crítica*, Universidad del País Vasco, Servicio Editorial.

Martín Armario, Enrique (1980): *La gestión publicitaria*, Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.

Martín Martín, Fernando (1987): *La Documentación publicitaria. Automatización del Centro de documentación*, Madrid: Unión Editorial, S.A.

Martín Martín, Fernando (1983): *Las bases de datos publicitarias: Estudio bibliográfico de la comunicación publicitaria española. (1900-1983),* Madrid: Duplo, S.A.

Martínez Ramos, Emilio (1981): *Estudio de técnicas prospectivas y encuestas a profesionales de la publicidad*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.

Martínez Ramos, Emilio; Pérez González, A. Rafael (1981): *La estrategia de la comunicación publicitaria*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.

Pérez González, Rafael Alberto (1981): *La estrategia de la comunicación publicitaria*, Madrid: Edit. Instituto Nacional de la publicidad.

Pérez Tornero, José María (1982): *La semiótica de la publicidad*, Barcelona: Edit. Mitre.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1980): *La comprensión del fenómeno publicitario desde la perspectiva científica de la teoría general de sistemas*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1981): *Teoría del sistema publicitario*, Madrid: Forja.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1982): *Breve historia de la publicidad*, Madrid: Forja.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1988): *Diccionario de marketing*, Madrid: Acento Editorial.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1989): *Breve historia de la publicidad*, Madrid: Editorial Ciencia 3, S.A.; 3a ed.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1989): *Marketing comunicación*, Madrid: Ciencia 3.

Vallina Velilla, Manuel de la (1980): *Procesos de planificación del ámbito publicitario mediante rótulos formalizados*, Asociación española de estudios de mercado, Marketing y Opinión.

1990-1999

Abril, Gonzalo (1997): *Teoría General de la publicidad: datos, relatos y ritos*, Madrid: Ediciones Cátedra, S.A.

Angeles, Juan de los (1996): *Creatividad publicitaria: concepto, estrategias y valoración*, Eunsa, Ediciones Universidad de Navarra.

Benavides Delgado, Juan (1995): *Dimensión actual y tendencias de la creatividad publicitaria*, Edipo, S.A.

Benavides Delgado, Juan (1997): *Lenguaje publicitario*, Madrid: Editorial Síntesis.

Caro, Antonio (1994): *La publicidad que vivimos*, Celeste Ediciones, S.A.

Conejero López, Marta (1994): *La comunicación especializada: los modelos del lenguaje publicitario*.

Conejero López, Marta (1994): *La sistematización lingüística del lenguaje publicitario*.

Conejero López, Marta (1994): *Niveles de significado en el lenguaje publicitario*.

Conejero López, Marta (1994): *Publicidad: escenas de persuasión*, Universidad de Valencia, Servicio de publicaciones.

Costa, Joan (1993): *Reinventar la publicidad: reflexiones desde las ciencias sociales*, Fundación para el desarrollo de la función social de las comunicaciones.

Costa, Joan (1994): *La imagen global*, Grupo editorial CEAC, S.A.

Costa, Joan (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ediciones de las ciencias sociales, S.A.

Costa, Joan (1998): *La esquemática: visualizar la información*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Cuesta Cambra, Ubaldo Armando (1999): *Fundamentos psicosociales de la publicidad: algunos modelos cognitivos y neocognitivos*, Edit. Cuesta Cambra.

León, José Luis (1996) *Los efectos de la publicidad*, Editorial Ariel, S.A.

Martín Armario, Enrique; Díez de Castro, Enrique Carlos (1993): *Planificación publicitaria*, Ediciones Pirámide, S.A.

Ortega Martínez, Enrique (1991): *La Dirección publicitaria*, Esic Editorial.

Ortega Martínez, Enrique (1992): *La publicidad en televisión*, Mundi-Prensa libros, S.A.

Ortega Martínez, Enrique (1997): *Comunicación publicitaria*, Ediciones Pirámide, S.A.

Pajuelo de Arcos, Carlos (1998): *A propósito de la publicidad*, Madrid: Fundación Universitaria San Pablo.

Pérez Ruiz, Miguel Angel (1996): *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*, Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

Ramiro Castellblanque, Mariano (1996): *El proceso creativo de la redacción de textos en la comunicación publicitaria*, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Servicio de Publicaciones.

Ramiro Castellblanque, Mariano (1998): *Manual del redactor publicitario: reglas, normas y técnicas que hay que dominar antes de olvidar*, Editorial Cims 97, S.L.

Ricarte Bescós, José María (1992): *Introducción, estudio y análisis de la creatividad*, Barcelona Universidad Autónoma de Barcelona, Servicio de Publicaciones.

Ricarte Bescós, José María (1998): *Creatividad y comunicación persuasiva*, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Servicio de Publicaciones.

Salas Nestares, María Isabel de (1998): *La comunicación publicitaria interactiva en Internet*, Madrid: Fundación Universitaria de San Pablo.

Sánchez Corral, Luis (1997): *Semiótica de la publicidad*, Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

Sánchez Franco, José (1999): *Apuntes de publicidad*, Artes e Industrias Gráficas Minerva, S.A.

Sánchez Franco, Manuel Jesús (1999): *Eficacia publicitaria. Teoría y práctica*, McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1997): *El marketing*, Madrid: Acento.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1997): *Marketing financiero: principios y estrategias*, Madrid: Civitas.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1995): *Marketing: conceptos básicos y consideraciones fundamentales*, Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1995): *Promoción en marketing: breve diccionario enciclopédico*, Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1993): *Teoría de la publicidad*, Madrid: Tecnos.

Sánchez Guzmán, José Ramón (1999): *Técnicas de venta y negociación comercial*, Madrid: Síntesis.

Soler Pujals, Pere (1997): *Estrategia de comunicación en publicidad y relaciones públicas*, Ediciones Gestió 2000, S.A.

Soler Pujals, Pere (1993): *La estrategia de la comunicación publicitaria*, Feed-Back Ediciones, S.L.

Soler Pujals, Pere (1997): *La investigación cualitativa en marketing y publicidad: el grupo de discusión y el análisis de datos*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Soler Pujals, Pere (1993): *La investigación motivacional en marketing y publicidad*, Ediciones Deusto, S.A.

Victoria Mas, Juan Salvador (1999): *Hollywood y las marcas (Product placement)*, Newbook Ediciones.

Villafañe Gallego, Justo (1999): *El estado de la publicidad y el corporate en España*, Madrid: Facultad de CC. I., Universidad Complutense.

Zunzunegui, Santos (1994): *Desear el deseo: discurso publicitario e imaginario social*, Episteme, S.L.

2000-2002

Barrio García, Salvador del (2001) *La publicidad comparativa: situación actual y análisis*, Pearson Educación.

Bigné Alcañiz, J. Enrique (2000): *Temas de investigación en medios publicitarios*, Esic Editorial.

Caro, Antonio (2000): *La publicidad de la significación (marco, concepto y taxonomía)*, Madrid: Universidad Complutense, Servicio de Publicaciones.

Chaves, Norberto (2001): *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*, Editorial Gustavo Gili, S.A.

Correa García, Ramón Ignacio (2001) *La publicidad como discurso pedagógico*, Huelva: Universidad de Huelva, Departamento de Educcación.

Eguizábal, Raúl (2001): *Incidencia de la imagen fotográfica en el universo publicitario*, Segovia: Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Segovia.

García López, Marcial (2001): *Publicidad institucional: el Estado anunciante*, Málaga: Universidad de Málaga, Servicio de Publicaciones.

García Ruescas, Francisco (2000): *Historia de la publicidad y del arte comercial en España*, Editorial Arus.

González Solas, Javier (2002): *Identidad visual corporativa, la imagen de nuestro tiempo*, Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

Gutiérrez Espada, Luis (2001): *El cartel Art-Deco*, Madrid: Editorial Complutense, S.A.

Heras Pedrosa, Carlos de las (2000): *De la década de oro de la publicidad en España: años 60*, Málaga: Ayuntamiento de Málaga.

Heras Pedrosa, Carlos de las (2000): *El papel de la publicidad en la empresa periodística*, Málaga: Universidad de Málaga, Servicio de Publicaciones.

Lema Devesa, Carlos (2001): *Código de publicidad*, Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A.

León Sáez de Ibarra, José Luis (2001): *Mitoanálisis de la publicidad*, Editorial Ariel, S.A.

Méndiz Noguero, Alfonso (2000): *Nuevas formas publicitarias: patrocinio, product placement, publicidad en internet*, Málaga: Universidad de Málaga, Servicio de Publicaciones.

Pajuelo de Arcos, Carlos (2000): *Factores de éxito, fracaso en el lanzamiento y sostenimiento de una campaña publicitaria*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.

Pérez González, Rafael Alberto (2001): *Estrategias de comunicación*, Madrid: Universidad Complutense.

Pérez Latre, Francisco Javier (2000): *Planificación y gestión de medios publicitarios*, Editorial Ariel, S.A.

Pérez Ruiz, Miguel Angel (2001): *La publicidad en España: anunciantes, agencias y medios (1850-1950)*, Edit. Fragua.

Ramiro Castellblanque, Mariano (2001): *Estructura de la actividad publicitaria: la industria de la publicidad de la A a la Z, España: un caso extrapolable*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Ricarte Bescós, José María (2000): *Procesos y técnicas creativas publicitarias*, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Servicio de Publicaciones.

Royo Vela, Marcelo (2000): *El contenido informativo de la publicidad y su efecto sobre la actitud hacia la*

publicidad y los anuncios: un análisis empírico, Valencia: Universidad de Valencia, Servicio de Publicaciones.

Victoria Mas, Juan Salvador (2002): *Nueva publicidad, comercio electrónico y demás propuestas interactivas: lectura de un mito platónico a vueltas con la "palabra inerte"*, Málaga: Universidad de Málaga, Servicio de publicaciones.

Victoria Mas, Juan Salvador (2000): *Presencia, comunicación y estrategia de las marcas comerciales en la ficción audiovisual de producción cinematográfica de Hollywood y el caso español: product placement o emplazamiento de productos*, Málaga: Universidad de Málaga, Servicio de publicaciones.

Villafañe Gallego, Justo (2001): *El estado de la publicidad en España, informe 2001*, Ediciones Pirámide, S.A.

ANEXO II

RELACIÓN DE FUENTES BIBIOGRÁFICAS EN LA ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA (1981) EN CAPÍTULO 3

Ansoff, H. I. (1956): *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.

Ansoff, H. I. (1979): *Strategic Management*, London: Mac Millan.

Anthony, R. N. (1965): *Planning and Control Systems: A Frame Work for Analysis*, cit. en Dalle, F. y Bounine-Cabale, J. (1976): *La empresa del futuro*, Bilbao: ed. Deusto.

Audy, R. (1973): *Estrategia publicitaria y marketing*, Madrid: Ed. Guadiana.

Becker, H. B. (1973): *Functional Analysis of Informationa Networks. A Structure Approach to The Data Communications Environment*, New York: A. Wiley Interscience Publication.

Berge, C. (1957): *Théorie génerale de jeux à n personnes*, Paris: Gautier Villars.

Blaclwell, D. Y Engei J., F. (1970): *Research in Consumer Behaviour*.

Blaclwell, D. y Girshick, M. A. (1959): *Theory of Games ans Statistical Decisions*, New York: Wiley.

Bori, R. y Gardo, J. (1928): *Publicidad*, Barcelona: Imprenta Bayer Hnos. y Cia. Tomo I.

Bottle, R. T.: "Respuesta al cuestionario de la presente investigación".

Caude, R. y Moles, A. (1964): *Methodologie vers une science de la l'action*, Paris: Gauthier Villars.

Ciacotin, S. (1964) : *Tecnica della propaganda politica*, Milano: Sugar.

Colley, R. H. (1963): *Dagmar: Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*, New York: Association of National Advertisers.

Colley, R. H. (1957): "How to make your advertising more productive through better planning", *Practical Guides and Modern Practices for Better Advertising Management*, vol. III New York: ANA.

Corkindale, D. y Kennedy, S. H. (1975): *Measuring The Effect of Advertising*, Grandfield: Saxon House, Lexington Book.

Cravens, Hills y Woodruft (1976): *Marketing Decisions Making. Concept and Strategy*, Homewood.

Cruz Samper, C. (1966): "Estrategia de la motivación publicitaria", en *Cómo dominar la publicidad*, Barcelona: Ed. Ars.

Cruz Samper, C. (1971): "Estrategia de la persuasión en la campaña publicitaria", en obra colectiva *Técnicas de la publicidad persuasiva*, Madrid: Instituto Nacional de la Publicidad.

Cutlip, S. Y Center, A. H. (1963): *Relaciones públicas*, Madrid: Ediciones Rialp.

Dalle, F. y Bounine-Cabale, J. (1976): *La empresa del futuro*, Bilbao: Ed. Deusto.

De la Guardia, R. (1965): "Investigación de mercados en Italia", *Publicidad* 2, julio-septiembre, pp. 36-40.

Denver Research Institute: "Respuesta al cuestionario de la presente investigación".

Drucker, P. (1954): *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.

Dulle, R. D. (1964): *Gaming: The Future Language*, Sage Publication.

Eldridge, C. (1978): "Lista de comprobaciones del plan mercadotécnico", *Publitecnia* 48, pp. 129-133.

Fabris, G. 81968): *La comunicazione publicitaria*, Milano: Eta-Kompass.

Fachi, P. (1960): *La propaganda politica en Italia*, Bologna: Il Mulino.

Fauvet, J. C. y Koch, J. Y. (1977): *Tratamiento de las tensiones y conflictos sociales en la empresa*, Madrid: Tecnibán.

Foa, U. (1965): "New developments in facet design and analysis, *Phychology 1 Review* 72, pp. 262-274.

Geri, R. (1964): *Publicitá: planificazione, media, organizzazione*, Milano: Giuffré Editore.

Gilbaud, G. T. (1954): *Leçons sur les éléments principaux de la théorie des jeux*, Paris: CNRS.

Ginebra Torra, J. (1976): *Maduración de los mercados y estrategia comercial de los negocios*, Eunsa.

Girón González-Torr, F. J. (1977): *Teoría de los juegos*, Madrid: Ministerio de Esducación y Ciencia.

Glim Aesop (1945): *How Advertising Is Griten and Why*, New York: Dover Publications.

Gordon, W. J. (1963): *La sinéctica. El desarrollo de la capacidad creadora*, México: Ed. Herrero Hermanos.

Gregory, S. (1966): *The Design Method*, London: Butterworths.

Gross, B. (1971): *La estrategia administrativa del desarrollo económico y social*, Madrid: Escuela Nacional de Administración Pública.

Gross, M. B. (Grey Advertising, U.S.A.): “Respuesta al cuestionario de la presente investigación”.

Guttman, L. (1954-1955): “An outline of some new methodology for social research”, *Public Opinión Quaterly*, winter, pp. 395-404.

Guttman, L. (1950): “The problem of attitude and opinión”, en Stouffer, S. A. (ed.): *Measurement and Prediction*, Princeton University Press.

Guy Serraf (1974-1975): “Estrategias de productos y precios”, *Marketing Actualidad* 68-69, pp. 43-47.

Hornik, J.: “The facet design approach to the construction of multivariate marketing models”, *European Journal of Marketing* 8, 2, pp. 146 y ss.

Hornik, J. (1972): *Resistence to Advertising and Inmunisation against Televisión Comercial: A Multivariate Análisis*, Universidad de Siracusa, tesis doctoral no publicada.

Institute Practioners of Advertising (IPA) (1964, 1978): “Lista de comprobaciones (check list) para mercadotecnia”, *Publitecnia* 48, 4 época, 4 trimestre, pp. 113-124.

Joannis, H. (1969): *Del estudio de la motivación a la creación publicitaria y a la promoción de ventas*, Madrid: Ed. Paraninfo.

Joannis, H. (1970): “Investigación y creación publicitaria”, *Publicidad* 17, marzo-abril, pp. 157-161.

Jones, C. H. (1966): “Designs methods compared: 1 strategy, 2 tactics”, *Desingn* 212 y 213.

Jones, C. H. (1976): *Métodos de diseño*, Barcelona: Ed. Gustavo Gili.

Karlin, S. (1959): *Mathemathical Methods and Theory of Games, Programming and Economics*, 2vols. Adisson Westley.

Kaufmann, A. (1967): *La ciencia y el hombre de acción. Introducción a la praexología*, Madrid: Editorial Guadarrama.

Kaufmann, A., Fustier, M. YDevret, A. (1973): *La inventica*, Bilbao: Ed. Deusto.

Kendall, M. G. (1957): *A Course in Multivariate Analysis*, London: Charles Griffing & Co.

Kollat, D. T. (1970): “Research in consumer behaviour”, en Blaclwell, D. Y Engei J., F. (1970): *Research in Consumer Behaviour*.

Krief, B. (1968): “Publicidad, R. Públicas, promoción y distribución”, *Control de Publicidad y Ventas*, julio, p. 25.

Krief, B. (1976): “Marketing político publicitario”, *Instituto Nacional de Publicidad* 38/39, pp. 32-38.

Larry Percy, “How market segmentation guides advertising strategy”, *Journal of Advertising Research*.

Lawrence, P. J. : “Repuesta al cuestionario de la presente investigación”.

Luckman, J. (1967): “An approach to the management of design”, *Operational Research Quaterly*, 18, 4.

Marc, M.: *Usos prácticos del análisis factorial*.

Marín, C. (1971): *Elaboración del mensaje publicitario*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.

Marín, C. (1968): “Creatividad planificada”, *Creatividad publicitaria*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.

Marín, J. (1973): “Venturas y desventuras del director de arte”, *Control de Publicidad y Ventas*, 126, febrero, pp. 91-104.

Marín, J.: “Teoría y técnicas de la publicidad”, *Instituto Nacional de Publicidad*, pp. 67 y ss.

Marte, J.: “Respuesta al cuestionario de la presente investigación”.

Masso, R. (1977): “El papel de la publicidad y la maduración del mercado”, *Control de Publicidad y Ventas* 179, julio, pp. 42-47.

McCarthy, E. J.: “Market segmentation as a competitive strategy”, en Grashof, J. F. y Brogovich, A. A., *Reading in Basic Marketing*.

McGuire, W. J. (1969): “The nature of attitudes and attitude change” en Lindzey, G. y Aronson, E. (Eds): *The handbook of social psycology*, vol. III, Addison-Wisley.

McKinsey, J. C. C. (1952): *Introduction to Theory of Games*, New York: McGraw-Hill.

Morton, A. Davis (1971): *Teoría del juego*, Madrid: Alianza Editorial.

Newman, A. D. (1966): “Patterns”, en Gregory, S. *The Design Method*, London: Butterworths.

Novas, J. (1976): “La creatividad planeada”, *Campaña* 69-70, julio, pp. 11-12.

Ogilvy, D. (1965): *Confesiones de un publicitario*, Barcelona: Oikos-Tau.

Ogilvy, D. (1971): “38 Principios para hacer publicidad que venda”, *New York Times*, 7 April.

Ohlman, W. (Penny, Ohlman, Neiman, Inc., USA): "Respuesta al cuestionario de la presente investigación".

Osborn, D. (1965): *L'imagination constructive*, Paris: Ed. Dunod.

Osgood, C. E. Y Sepeok, S. A. (1974): *Psicolingüística*, Barcelona: Ed. Planeta.

Pérez González, R. A. (1979): "La comunicación publicitaria como opción informativa en el debate público", *Publitecnia* 49/50, pp. 82 y ss.

Pérez González, R. A.: *Apuntes curso Estrategia de la Publicidad y las Relaciones Públicas*, Madrid: Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense.

Pérez González, R. A.: "Modelo estratégico de comunicación integrada". No editado.

Poth, L. G. (1977): "Lista de comprobaciones para la estrategia de comunicación", *Publitecnia* 47, pp. 54-55.

Prat Gaballí, P. (1953): *Publicidad combativa*, Barcelona: Ed. Labor.

Rabassa, B. (1968): "Un nuevo método para determinar matemáticamente la estrategia de una marca", *IP* 54, marzo.

Ries y Trout, J. (1971): "Positioning", *Advertising Age*, 24 April, 1 May, 8 May.

Sánchez Cuenca, J. (1976): "El publicitario entre la comunicación y la creatividad", *IP* 157, octubre, pp. 62-63.

Sánchez Guzmán, J. R. (1979): *Introducción a la teoría de la publicidad*, Madrid: Tecnos.

Sanz de la Tajada, L. A. (1977): "Aplicación del análisis multivariable a la mejora de los resultados de la investigación comercial", *Campaña* 94, septiembre, pp. 12-19.

Sheth, J. N. (1970): "Multivariate analysis in advertising", *Journal of Advertising Research*, vol 10, February, pp. 29-39.

Sheth, J. N. (1971): "The multivariate revolution in marketing research", *Journal of Marketing*, vol. 34, 1, January.

Shubik, Martín, (1962): *Estrategia y estructura del mercado: Competencia, oligopolio y teoría de los juegos*, Barcelona: Ed. Omega.

Singled, R. R. y Tyndell, W. F. (1977): *Introducción a la teoría de los juegos y programación lineal*, Madrid: Editorial Labor.

Smith, N. (1956): "A calculus for ethics: a theory of the structure of value", *Behavioural Science* 1, April.

Sonquist, J. A. (1975): *Multivariate Model Building. The Validation of Search Strategy*, Ann Arboon, Suaney Research Center.

Sottass, E. (1973) "Técnicas auxiliares del diseño", *El diseño industrial*, Barcelona: Ed. Salvat.

Sun Tzu (1972): *L'art de la guerre*, Paris: Flamarion.

Sutherland, J.: "Respuesta al cuestionario de la presente investigación".

Vajda, S. (1961): The Theory of Games and Linear Programming, London: Methuen.

Ventzel, E. S. (1961): *lectures on Games Theory*, Delhi: Hindustan Publishing Corporation.

Von Neumann, J y Morgenstern, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princenton, V. P.

Wagner, K. A. (1978): "Lista de comprobaciones (check list) para la planificación publicitaria", *Publitecnia* 44, pp. 66-69.

Watson Dunn, S. (1965): *Advertising Copy and Communication*, New York: Mc Graw Hill

White, D. J. (1979): *Teoría de la decisión*, Madrid: Alianza Editorial.

Zwicky, F. (1957): *Morphological Astronomy*, Berlin: Ed. Springer.

Zwicky, F. (1962): *Morphology for Propulsive Power*, Soc. For Morphological Research, Pasadena.

Zwicky, F. (1969): *Discovery, Invention; Research through Morphological Approach*, McMillan.

ANEXO III

RELACIÓN DE FUENTES BIBLIOGRÁFICAS EN ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN (2001) EN CAPÍTULO 5

Aaker, D. A. (1984): *Strategic Market Management*, New York: John Wiley.

Abril, Gonzalo (1976): *Signo y significación*, Madrid: Pablo del Río.

Adams, J. (1995): *Risk*, London: UCL Press.

Adair, J. (1990): *Understanding Motivation*, Guilford: Talbot Adair.

Albach, H. (1997): “Proceso de transformación y aprendizaje de la empresa”, *Ride* 0, octubre.

Anderson, J. R. (1990): *The Adaptive Character of Thought*, N.J.: Earlbaum, Hillsdale.

Andrews, K. R. (1977): *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irvin.

Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*, New York: McGraw Hill.

Ansoff, I. (1978): Planificación de la gestión empresarial ante el cambio”, *Marketing Actualidad* 5, enero.

Ansoff, I. (1979): *Strategic Management*, London: Mc Millan.

Anthony, R. N. (1965): *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

Argyris, C. y Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading: Addison-Esley.

Arrow, K. (1971): *Essays on The Theory of Risk-Bearing*, Chicago: Markham.

Astley, W G. y Fombrum, C. J. (1983): "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review* 8.

Atlan, H. (1972): "Du bruit comme principe d'auto-organisation", *Communications* 18.

Baker, W. W. (1985): "A guide to strategic information planning", *Database Newsletter*, vol. 13, 4.

Band, W. A. (1994): *Creación del valor*. *La clave de la gestión competitiva, diseño e implantación de una estrategia global*, Madrid: Díaz de Santos.

Barthes, R. (1964): "Rhétorique de l'image", *Communications* 4.

Barthes, R. (1966): "L'ancienne rethorique. Aide-mémoire", *Comunications* 16.

Barthes, R. (1957): *Mythologies*, Paris: Ed. Du Soleil.

Barthes, R. (1973): *El grado cero de la escritura*, Buenos Aires: Siglo XXI.

Barwise, J. y Perris, J. (1989): *Situations and Attitudes*, Cambridge: MIT Press, MA.

Baudrillard, J. (1968): *Le système des objects*, Paris: Galimard.

Baudrillard, J. (1970): *La societé de consommation*, Paris: Denöel.

Baudrillard, J. (1970): *Pour une crítique de l'economie polítique du signe*, Paris: Gallimard.

Baudrillard, J. (1976): *La génesis ideológica de las necesidades*, Barcelona: Anagrama.

Becker, G. (1976): *The Economic Approach to Human Behaviour*, Chicago.

Bermejo, J. (1998): "El receptor en la psicología de la publicidad. Del sujeto epistémico al sujeto biopsicosociocultural", *Publifilia* 1, diciembre.

Bennís, W. (1989): *On Becoming A Leader*, London: Hutchinson.

Berrio, J. (1983): *Teoría social de la persuasión*, Barcelona: Ed. Mitre.

Bertalanffy, L. (1950): "An outline of general systems theory", *Brithish Journal of Phylosophy Science*.

Bertalanffy, L. (1955): "General System Theory", *Main Currents in Modern Thought*, 11.

Bertalanffy, L. (1962): "General System Theory, a critical review", *General Systems*, VII, 1.

Bertalanffy, L. (1968): *General System Theory*, New York: George Barziller.

Bohr, N. (1958): *Atomic Physics and Human Knowledge*, New York: Wiley.

Borí, R. Y Gardó, J. (1928): *Publicidad*, Barcelona: Ed. Cultura.

Bouldinfg, K. (1956, 1968): "General system theory. The skeleton of science", *General Systems*.

Bragg, M. (1996): *Reinventing Influence*, London: Pitman Publishing.

Braybrooke, D. y Lindblom, C. E. (1963): *A Strategy of Decision*, New York: Free Press.

Brewer, W. F. (1977): “Memory for the pragmatic implications of sentences”, *Memory & Cognition*, 5.

Brook, P. (1968): *The Empty Space*, Markham, Ont: Penguin Books.

Bruner, J. (1986): *Actual Mind, Possible Words*, Cambridge, Mss.: Harvard University Press.

Burcet, J. (1997): *Ingeniería de intangibles*, Alcira: Germanía.

Burgelman, R. A. (1970): “A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context, and the concept of strategy”, *Academy of Management Review* 8, 1.

Burns, T. y Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*, London: Tavistock.

Carr, W. y Kemmis, S. (1988): *Teoría crítica de la enseñanza: La investigación-acción en la formación del profesorado*, Barcelona: Ed. Martínez Roca.

Castells, M. (1996): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, Madrid: Alianza Editorial, vol. III.

Chatman, T. (1978): *Story and Discourse: Narrative Structure in Fiction and Film*, Ithaca, New York: Cornell University Press.

Chomsky, N. (1965): *Aspects of A Theory of Syntax*, Cambridge, Mss.: MIT Press.

Cleri, C. A. (1999): *Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización*, Córdoba (Argentina): Ediciones Macci.

Colley, R. H. (1961): *Defining Advertising Goals for Measuring Advertising Results (DAGMAR)*, New York: Association of National Advertisers (ANA).

Collins, O. y Moore, D. G. (1970): *The Organization Makers*, New York: Appleton-Century-Crofts.

Corner, P. D.; Kinichi, A. J. y Keats, B. W. (1994): “Integrating organizational and individual information processing perspectives on choices”, *Organization Science*, 3.

Crosby, P. (1979): *Quality Is Free*, New York: McGraw-Hill.

Cutlip, S. M.; Center, A. y Broom, G. M. (1985): *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Cyert, R. M. y March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of The Firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Davidson, D. (1967): “The logical form of action sentences”, en Rescher, N. (ed.), *The Logic of Decision and Action*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Davis, G. A.; Olson, M. H.; Ajensjat, J y Peaucelle, J. L. (1985): *Systèmes d’information pour le management*, Paris: Economica.

Dichter, E. (1960): *The Strategy of Desire*, New York: Doubleday.

Donaldson, L. 81996): “For cartesianism: against organizational types and quantum jumps”, en *For Positivist Organization Theory: Providing The Hard Core*, London: Sage.

Dooling, D. J. y Lachman, R. (1971): “Effects of comprehension and retention of prose”, *Journal of Experimental Psychology*, 88.

Drucker, P. (1954): *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.

Drucker, P. (1969): *The Age of Discontinuity*, London: Hainemann.

Drucker, P. (1973): *Management: Tasks, Responsabilities, Practices*, New York: Harper & Row.

Drucker, P. (1992): *Managinf for The Future: The 1990s and Beyond*, New York: Dutton.

Eco, U. (1972): *La estructura ausente*, Barcelona: Ed. Lumen.

Esteban, J. (1976): *Por una comunicación democrática*, Valencia: F. Torres.

Feigenbaum, A. V. (1983): *Total Quality Control*, New York: McGraw-Hill.

Ferrer, A. (1976): *Por el ancho mundo de la propaganda política*, Barcelona: Danae.

Filmore, C. (1981): “Pragmatics and the description of discourse”, en Cole, P., *Radical Pragmatics*, New York: Academic Press.

Flood, M. (1968): “Some experimental games”, *Memoria de investigación Rm-789*, Santa Mónica: Rand Corporation.

Fodor, J. A. (1975): *The Language of Thought*, New York: Crowell.

Forrester, J. (1971): *World Dynamics*, Cambridge: Wright Allen Press.

Foucault, M. (1981): *Un diálogo sobre el poder*, Madrid: Alianza.

Foucault, M. (1987): *El orden del discurso*, Barcelona: Tusquets.

Foucault, M. (1994): *Estrategias de poder*, Barcelona: Piados.

Fredericks, P. y Venkatraman, N. (1988): “The rise of strategic support systems”, *Sloam Management Review*, vol. 29, 3.

Freedle, R. O. (ed.) (1977): *Advances in Discours Processes*, N. J.: Ablex, Norwood. Vol. 1.

Freedle, R. O. (ed.) (1979): *Advances in Discours Processes*, N. J.: Ablex, Norwood. Vol. 2.

Friedman, T. (1998): *El lexus y el olivo*.

Frijda, N. H. (1986): *The Emotions*, Cambridge: Cambridge University Press.

Fukuyama, F. (1992): *El fin de la historia y el último hombre*, Barcelona: Planeta.

Fukuyama, F. (1992): *Trust*, New York: Simon & Schuster.

Gabiña, J. (1993): “Prólogo a la edición española”, en Godet, M.: *De la anticipación a la acción*, Barcelona: Marcombo.

García Echevarría, S. (1989): *El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad*, Madrid: Ed. Díaz de Santos.

García Echevarría, S. Y Pümpin, C. (1986): *Management estratégico*, Madrid: Ed. Esic.

García Echevarría, S. Y Pümpin, C. (1986): *Cultural empresarial*, Madrid: Díaz de Santos.

García Echevarría, S. Y Pümpin, C. (1986): *Estrategia emprearial*, Madrid: Díaz de Santos.

Giddens, A. (1999): *Sociología*, Madrid: Alianza Editorial.

Gleick, J. (1987): *Chaos*, London: Viking.

Godet, M. (1993): *De la anticipación a la acción*, Barcelona: Marcombo.

Goguelin, P. (1989): *Le management phychologique des organisations*, Paris: EME.

Gómez-Pallete, F. (1995): *La evolución de las organizaciones*, Madrid: Ed. Noesis.

González Martín, J. A. (1996): *Teoría general de la publicidad*, Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Gruning, J. E. y Hunt, T. (1984): *Managing Public Relations*, New York: Horlt, Rineharrt & Wiston.

Guerreiro Ramos, A. (1984): "Modelos de homen na teoría administrativa", *Revista de Administraçao Pública*, 18 (2), abril-junio.

Guireaud, P. (1960): *La semántica*, México: FCE.

Gutenberg, E. (1956): *Economía de empresa*, Bilbao: Deusto.

Habermas, J. (1987): *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalidad social*, Madrid: Taurus.

Hakanson, H. y Snehota, I. (1989): "No business in an island: The network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 5.

Hamel, G. Y Pralahad, C. K. (1990): "El propósito estratégico", *Harvard-Deusto, Business Review*, primer trimestre.

Hamel, G. Y Pralahad, C. K. (1990): *Compitiendo por el futuro*, Barcelona: Ariel.

Harris, T. L. (1991): *The Marketer's Guide of Public Relations*, Canada: Wiley.

Hax, A. (1994): "Defining the concept of strategy", en De Wit, B. y Mayer, R.: *Strategy: Process, Content, Context*, St. Paul, Mn: West Publishing Co.

Hazard, P. (1961): *La crise de la conscience européenne: 1680-1715*, Paris: Gallimard.

Heisenberg, W. (1975): *Diálogos sobre la física atómica*, Madrid: BAC.

Hermosilla, A. y Solá, J. (1989): *Cooperación entre empresas*, Madrid: IMPI.

Herreros Arconada, M. (1989): *Teoría y técnica de la propaganda electoral*, Barcelona: PPU.

Hjelmeslev, L. (1974): *Prolegómenos a una teoría del lenguaje*, Madrid: Editorial Gredos.

Hollander, E. P. (1971): *Principios y métodos de psicología social*, Buenos Aires: Amorrostu.

Hopkins, C. (1987): *Publicidad científica*, Madrid: Eresma.

Huici, A. (1996): *Estrategias de la persuasión. Mito y propaganda política*, Sevilla: Ed. Alfar.

Jacob, P. (1997): *Porquoi les choses ont-elles un sens?*, Paris: Ed. Odile Jacob.

Jacobson, R. (1963): *Essais de linguistique générale*, Paris: Éditions de Minuit.

Jonson, G. Y Scholes, K. (1984): *Exploring Corporate Strategy*, London: Prentice may.

Juran, J. R. (1988): *On Planning for Quality*, New York: The Free Press.

Kotter, J. P. (1990): *A Force for Change*, New York: The Free Press.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992): “Putting the balanced scorecard to work”, *Harvard Business Review*, September-October.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1993): “The balanced scorecard. Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, January-February.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996): “The balanced scorecard: translating strategy into action”, *Harvard Business Review*.

Kluckhohn, F. y Strodtbeck, F. L. (1961): *Variations Unvalue Orientations*, Connecticut: Greenwood Press.

Köning, R. (1964): *Soziologie*, Milan.

Kotter, J. P. y Heskett, J. L. (1990): *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.

Kremyansky, V. I. (1960): “Certain peculiarities of organisms as a ‘System’ from the point of view of Physics, Cybernetics, and Biology”, *General Systems* V.

Laswell, H. D. (1927): *Propagande Technique in The World War*, New York: Alfred A. Knopf.

Laszlo, E. (1972): *The Systems View of The World*, New York: George Braziller.

Laszlo, C. y Laugel, J. F. (1998): *L’economie du chaos*, Paris: Éditions d’Organisation.

Lawrence, p. R. y Lorsch, J. W. (1987): *La empresa y su entorno*, Barcelona: Plaza y Janés.

Learned, E. P.; Christensen, C. R.; Andrews, K. R. y Guth, W. D. (1965): *Business Policy: Texts and Cases*, Ill.: Irwin, Homewood.

Lehmann, M. R. (1956): *Algemeine Betriebswrtschfatslhre*, Wiesbaden: Gabler.

Leitner, F. (1931): *Renaissance der Privatwirtschaftslehre*, Berlin: De Gruyer.

Lindblom, C. E. (1959): “The science of muddling through”, *Public Administration Review* 19.

Lotman, Y. (1998): *La semiosfera*, Madrid: Cátedra.

Luckmann, T. (1966): *Teoría de la acción social*, Barcelona: Paidós.

Luhmann, N. (1996): *Confianza*, Madrid: Universidad Iberoamericana/Anthropos.

Lyotard, J. F. (1954): *La phémnoménologie*, Paris: Presses Universitaires de France.

Lyotard, J. F. (1979): *La condition postmoderne*, Paris: Éditions du Minuit.

Majone, G. y Wildavsky, A. (1978): “Implementation as evolution”, *Policy Studies Review Annual*, 2.

Makridakis, S. G. (1993): *Pronósticos, estrategia y planificación en el siglo XXI*, Madrid: Díaz de Santos.

Mandler, J. y Johnson, N. (1977): “Remembrance of things passed: Story structure and recall”, *Cognitive Psychology*, 9.

March, J. G. y Olsen, J. P. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Noruega: Universitetsforlaget.

Marina, J. A. (1997): *El misterio de la voluntad perdida*, Barcelona: Anagrama.

Martín Serrano, M. (1977): *La mediación social*, Madrid: Akal.

Melese, J. (1979): *Approches systemiques des organizations*, Paris: Hommes et Techniques.

Mellerowitcz, K. (1936): *Teoría económica de las explotaciones*, Barcelona: Labor.

Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1994): *La dirección estratégica de la empresa*, Barcelona: Ariel.

Miller, D. (1976): *Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Miller, D. (1979): "Strategy, structure, and environment: Context influences upon some bivariate associations", *Journal of Management Studies*, 16.

Miller, D. y Friesen, P. H. (1977): "Strategy-making in context: Ten empirical archetypes", *Journal of Management Studies*, 14.

Miller, G. R. y Burgoom, M. (1978): "Persuasion research: review and commentary", *Communication Yearbook* 2, New Jersey: Transaction, Rubin.

Minsky, M. (1981): "A framework for representing knowledge", en Haugeland, J. H. (ed.), *Mind Design*, Cambridge, Ma.: MIT Press.

Mintzberg, H. (1992): "Five P's for strategy", en Mintzberg, H. Y Quinn, J. B.: *The Strategy Process*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategy Planning*, New York: The Free Press.

Mintzberg, H.; Ahslstrand, B. y Lampel, J. (1998): *Safari a la estrategia*, Barcelona: Granica.

Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1992): *The Strategy Process*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1985): "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*.

Mirowski, P. (1991): “When games grow deadly serious: the military influence on the evolution of games theory”, *History of Political Economy*, vol. 23.

Moles, A. (1976): *Teoría de la información y percepción estética*, Madrid: Júcar.

Morin, E. (1974): *El paraíso perdido: El paraíso recobrado. Ensayo de bioantropolgía*, Barcelona: Kairós.

Muñoz López, A. (1997): *Management en el tercer milenio,* Madrid: Ed. Díaz Santos.

Murphy, P. (1989): “Game theory: a paradigm for the Public Relations process”, en Botan, C. H. Y Hazleton, V. J.: *Public Relations Theory,* New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Nash, J. F. (1950): “The bargaining problem”, *Econometrica* 18.

Nash, J. F. (1953): “Two persons, cooperative games”, *Econometrica* 21.

Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Boston: Harvard University Press.

Newman, B. I. (1994): *The Marketing of The President. Political Marketing as Campaign Strategy*, California: Thousand Oaks, Sage.

Nonaka, I. y Taketuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.

Normann, R. (1977): *Management for Growth,* New York: Wiley.

Nosnik, A. (1998): “¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?”, en Rebeil Corelia, M. A. y Ruíz

Sandoval Reséndiz (eds.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México: Plaza y Valdés/Universidad Iberoamericana.

Oattley, K. y Jenkins, J. (1996): *Understanding Emotions*, Cambridge University Press, Blackwell.

Ordóñez de Pablos, P. (2000): *Importancia de la medición del capital intelectual en las organizaciones*, Oviedo: Universidad de Oviedo.

Parker, M. M., Trainor, H. E. y Benson, R. J. (1990): *Information Strategy and Economics, Linking Information Systems Strategy to Business Performance*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Parsons, T. (1951): *The Social System*, London: Tavistock.

Penrose, G. (1989): *La nueva mente del emperador*, Madrid: Mondadori.

Pérez Díaz, V. (1999): "Iglesia, economía, ley y nación: la civilización de los conflictos normativos en la España actual", en Berger, P. L. (ed.): *Los límites de la cohesión social. Conflictos y mediación en las sociedades pluralistas*, Fundación Bertelsman, Círculo de Lectores.

Pérez González, R. A. (1988): *Un modelo estratégico de comunicación municipal*, Madrid: Universidad Complutense, tesis doctoral.

Pérez González, R. A. (2000): "La docencia en publicidad", en De las Heras, C. (coord.): *La década de oro de la publicidad española*, Málaga: Universidad de Málaga.

Pérez González, R. A. y Martínez Ramos, E. (1981): *La estrategia de la comunicación publicitaria*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.

Peters, T. (1992): *Liberation Management*, London: Macmillan.

Peters, T. y Waterman, R. H. (1984): *En busca de la excelencia*, Barcelona: Folio.

Pettigrew, A. M. (1985): *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford: Basil Blackwell.

Pinillos, J. L. (1975): *Principios de psicología*, Madrid: Alianza Universidad.

Pinillos, J. L. (1988): *La mente humana*, Madrid: Círculo Universidad.

Pinker, S. (1984): *Lnguage Learnability and Language Development*, Cambridge, Ma.: Harvard University Press.

Pomp, K. F. y Lachman, R. (1967): "Subrrogate processes in the short-term retention of connected discourse", *Journal of Experimental Psychology*, 75.

Porter, M. (1976): "Interbrand choice, media mix and market performance", *The American Economic Review* vol. 66.

Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.

Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*, New York: Free Press.

Prigogine, I. (1983): *¿Tan sólo una ilusión? Una exploración del caos al orden*, Barcelona: Tusquets Editores.

Prigogine, I. (1994): *Entre el tiempo y la eternidad*, Madrid: Alianza.

Pümpin, C. Y García Echevarría, S. (1986): *Management estratégico*, Madrid: ESIC.

Pümpin, C. Y García Echevarría, S. (1993): *Estrategia empresarial*, Madrid: Díaz de Santos.

Quesnel, L. (1964): "La publicité como systeme de communication", *Revue Francaise du Marketing* 12.

Quinn, J. B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood: Irving.

Racionero, L. Y Medina, L. (1990): *El nuevo paradigma*, Barcelona: PPU.

Reardon, K. K. (1981): *Persuasión Theory and Context*, London: Sage.

Rehnman, E. (1973): *Organization Theory for Long Range Planning*; cit. por Mintzberg y col. (1999)

Resnik, M. D. (1998): *Elecciones, una introducción a la teoría de la decisión*, Barcelona: Gedisa.

Ricoeur, P. (1988): *El discurso de la acción*, Madrid: Cátedra.

Ries, A. y Trout, J. (1971): "Positioning", *Advertising Age*, 24 April, 1, 8 May.

Robinson, F. D. (1962): "The advertising budget", en Walters, G., Zinder, M. D. Y Swett, M. L. (eds.): *Readings on Marketing*, Southwestern Publishing.

Roldán Castro, I. (1999): *Caos y comunicación. La teoría del caos y la comunicación humana*, Sevilla: Mergablum.

Sánchez Guzmán, J. R. (1979): *Introducción a la teoría de la publicidad*, Madrid: Tecnos.

Sánchez Guzmán, J. R. (1981): *Teoría general del sistema publicitario*, Madrid: Forja.

Sarbin, T. R. (ed.) (1986): *Narrative Psychology. The Storied Nature of Human Conduct*, New York: Praeger.

Saussure, F. (1916): *Cours de linguistique general*, Paris: Payot.

Schick, F. (1991): *Understanding Action*, Cambridge: Cambridge University Press.

Schick, F. (1999): *Hacer elecciones. Una reconstrucción de la teoría de la decisión*, Barcelona: Gedisa.

Schmalenbach, E. (1954): *Die beteiligunsfinazierung*, Colonia-Opladen: Wesdeutscher Verlag.

Schmertz, H. (1987): *El silencio no es rentable*, Barcelona: Planeta.

Schmidt, F. (1951): *Die Organische Tageswertbilanz*, Wiesbaden: Gabler.

Schön, D. A. (1983): "Organizational learning", en Morgan, G. (ed.), *Beyond Method: Strategy for Social Research*, Beverly Hills: Sage.

Schwartz, H. y Davis, S. M. (1981): "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, verano.

Scodel, A., Minas, J. S., Ratosh, P. y Lipetz, M. (1959): "Some descriptive aspects of two person non-zero sum games", *Journal o fConflict Resolution* 3.

Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York: Harper & Row.

Senge, P. (1990): *The Fith Discipline*, New York: Doubleday.

Shanon, C. y Weaver, W. (1949): *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press.

Simon, H. A. (1947): *Administrative Behaviour*, New York: MacMillan.

Simon, H. A. (1974): *La science des sytèmes, science de l'artificiel*, Paris: EPI.

Smith, A. (1994): *La riqueza de las naciones*, Madrid: Alianza.

Solano Fletas, L. (1988): *Tratado de Relaciones Públicas*, Madrid: Editorial de la Universidad Complutense.

Steiner, G. A. (1969): *Top Management Planning*, New York: MacMillan.

Sveyby, K. E. (1996): "The Swedish community of practice", *PEI Conference*, Estocolmo: PEI Conference.

Sveyby, K. E. (1996): *The New Organization Wealth: Managing and Measuring Intangible Assets*, San Francisco: Berret-Koehler.

Todorov, T. (1977): *The Poetics of Prose*, Ithaca, New York: Cornell University Press.

Thom, R. (1975): *Structural Stability and Morphogenesis*, New York: Addison-Wesley.

Thomson, K. (1999): *Emotional Capital: Capturing Hearts and Minds to Create Lasting Business Success*, Oxford: Capstone.

Timoteo Álvarez, J. (1999): "El poder diluido", conferencia no editada.

Toffler, A. (1971): *El shock del futuro*, Barceona: Plaza y Janés.

Torron, R. (1997): *El análisis de sistemas*, Madrid: ISDFE.

Trier, J. 81931): *Der Deustche Wortschatz im Sinnbezirk des Verstandes*, Heidelberg: Carl Winter. Vol. 1.

Van der Veld, J. N. y Borgmeijer, E. J. (1987): "Corporate image purchasing analysis. A new model of business to business research", en *The 40th Esomar Marketing Research Congress*, Montreux.

Verón, E. (1996): *Conducta, estructura y comunicación*, Buenos Aires: Amorrortu.

Von Foerster, H. (1960): "On self-organizing systems and their environments", en *Self-Organizing Systems*, New York: Pergamon.

Von Mises, L. (1949): *Human Action: A Treatise on Economics*, New Haven: Yale University Press.

Von Neumann, J. (1980): *El ordenador y el cerebro*, Barcelona: Bosch.

Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1953): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton: Princeton University Press.

Watson; J. B. (1913): "Psychology of the behaviorist views", *Psicol. Rev.* 23.

Watzlawick, P. y Weakland, J. (1977): *The International View*, New York: Norton.

Weber, M. (1993): *Economía y sociedad (1922)*, Madrid: FCE.

Weber, M. (1949): *The Methodology of Social Science*, Glencoe: The Free Press.

Weinberg, R. S. (1961): "An analytic approach to advertising expenditure strategy", en Bass, F. N.: *Mathematical Models and Methods in Marketing Strategy*, Homewood: Richard Irvin.

Wienner, R. (1948): *Cybernetics: Or Control and Communication in The Animal and The Machine*, New York: John Wiley & Sons.

Wilson, I. (1994): “Strategic planning isn’t dead-It changed”, *Long Range Planning*, 27 (transl. Al castellano: “los siete pecados capitales de la planificación estratégica”).

Winkin, Y. (1984): *La nueva comunicación*, Barcelona: Kairós.

Witmann, G. (1956): *Der Werbegrift in der Betriebswirtschaftslehre*, Colonia-Opladen: Verlag.

Woodward, J. (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press.

Xirau, R. (1975): *El desarrollo y la crisis de la filosofía occidental*, Madrid: Alianza.

Yela, M. (1974): “Teoría general de sistemas y psicología”, *Revista de la Universidad Complutense de Madrid*.

ANEXO IV

PRODUCCIÓN BIBLIOGRÁFICA DEL PROFESOR RAFAEL ALBERTO PÉREZ GONZÁLEZ

Pérez González, R. A. y Suso, J. (1974): *La eficacia de la publicidad ante las actitudes del consumidor*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad, Serie Premios de Publicidad.

Pérez González, R. A. (1974): "El fin de los ghetos creativos", *Ipmark* 124, enero.

Pérez González, R. A. (1977): "Prólogo", en International Advertising Association: Publicidad para la controversia. Cómo los anunciantes presentan sus puntos de vista sobre los asuntos públicos, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.

Pérez González, R. A. (1980): "El concepto jurídico de la publicidad", en Desantes; J. M., Pérez González, R. A. y Bercowitz, A., *Jornadas de derecho publicitario*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.

Pérez González, R. A. (1980): "La construcción del concepto científico de estrategia", *Publitecnia* 54, Instituto Nacional de Publicidad.

Pérez González, R. A. (1981): "La imagen: medición y nuevas técnicas de mejora", *Grandes Temas de Actualidad* 22, octubre.

Pérez González, R. A. y Martínez Ramos, E. (1981): *La estrategia de la comunicación publicitaria*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.

Pérez González, R. A. (1982): "Estrategia de comunicación", *Seminario sobre juego y estrategia*, I Cursos de Verano de la Universidad del País Vasco. Ponencia no impresa.

Pérez González, R. A. y Mazo del Castillo, J. M. (1982): "La publicidad como medio de promoción de la lectura", *II Simposio Nacional de Literatura Infantil*, Madrid: Ministerio de Cultura.

Pérez González, R. A. (1983): "La comunicación publicitaria en una sociedad pluralista y democrática", *Comunicación y Sociedad* (Homenaje al prof. Beneyto), Madrid: Universidad Complutense.

Pérez González, R. A. (1988): *Un modelo estratégico de comunicación municipal*, Madrid: Universidad Complutense. Tesis doctoral.

Pérez González, R. A. (1988): "Estrategia de promoción y comunicación de moda", en Ricard, A.; Pinillos, J. L. y Martín Serrano, M., *Diseño*, Valencia: Consellería d'Indústria, Comerç i Turisme.

García Echevarría, S.; Pérez González, R. A. y Mazo del Castillo, J. M. (1988): "La respuesta comunicativa: nuevos sistemas para un nuevo entorno", *La empresa española ante el reto de la CEE*, Madrid: Instituto de la Comunicación Pública.

Pérez González, R. A. (1989): "Metodología de configuración de cultura e imagen institucional", *Diseño e imagen corporativa en las Instituciones Públicas*, Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana empresa.

Pérez González, R. A. (1989): *Estrategia publicitaria y de las relaciones públicas*, Madrid: Ed. De la Universidad Complutense.

Pérez González, R. A. (1990): "Papel de la información y comunicación en el desarrollo de las empresas e

instituciones", *III Certamen de vídeo empresarial e institucional del País Vasco*, Vitoria: Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.

Pérez González, R. A. (1991): "Gestión de la imagen corporativa: La imagen como factor de competitividad", *Telos*, Suplemento 25, marzo-mayo.

Pérez González, R. A. (1991): "Imagen de empresa, imagen de marca", *Nuevos escenarios de la distribución comercial. Publicidad, Comercio y Sociedad*, Valencia: Consellería d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat Valenciana.

Pérez González, R. A. (1991): "La comunicación corporativa: Empresas de relaciones públicas e imagen", en Benavides; J., Nebot y J. E., Pérez González, R. A. (eds.), *La comunicación en la europa del 93*, Madrid: Edipo.

Pérez González, R. A. (1992): "El error como método", *Área 5*, 1, septiembre-diciembre, Madrid: Universidad Complutense.

Pérez González, R. A. (1993): "El DIRCOM: una nueva forma de entender la comunicación en el universo institucional y empresarial", en Benavides, J. (ed.), *El Director de Comunicación*, Madrid: Edipo.

Pérez González, R. A. (1994): "Los parámetros de la crisis económica y su influencia en el mercado publicitario", en Benavides, J. (ed.), *La crisis de la publicidad*, Madrid: Edipo.

Pérez González, R. A. (1994): "Multimedia in Communication Mix", *Cuadernos de Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, 214, julio, Madrid: Universidad de Alcalá.

Pérez González, R. A. (1995): "Communication and Multi-Media: The Example of Spain", en Hünerberg, R. Y

Heise, G (eds.), *Multimedia und Marketing: Grundlagen und Anwendungen*, Gabler, Sonderduck: Universität Gesamthochschule Kassel.

Pérez González, R. A. (1998): "Las estrategias publicitarias en televisión hacia el próximo milenio", *La publicidad en televisión*, Pontevedra: Universidad de Vigo.

Pérez González, R. A. (1998): "Comunicación corporativa y comunicación de marketing: la difícil cohabitación", *Anuario de Comunicación 1998*, Madrid: ADC/DIRCOM.

Pérez González, R. A. (1999): "La estrategia de la comunicación pública (y sus desarrollos audiovisuales) ante los retos del siglo XXI", conferencia en *Congreso Internacional de Investigadores en Comunicación Audiovisual*, Madrid: Universidad Complutense.

Pérez González, R. A. (2000): "La docencia en publicidad", en De las Heras, C. (Coord.), *La década de oro de la publicidad española*, Málaga: Universidad de Málaga.

Pérez González, R. A. (2001): *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Editorial Ariel.

ANTOLOGÍA DE TEXTOS

Esta sección está disponible en la versión impresa y figura en varias bibliotecas. Pueden consultarse en World Catalog (https://www.worldcat.org/).